UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

FIDELIZANDO A INOVAÇÃO: UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS

Alexandre Fernandes da Silva Costa

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski

SÃO PAULO

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

ALEXANDRE FERNANDES DA SILVA COSTA

FIDELIZANDO A INOVAÇÃO: UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS

Versão Corrigida

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski

SÃO PAULO

2019

Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Costa, Alexandre Fernandes da Silva.
Fidelizando a inovação: um novo modelo de negócios / Alexandre Fernandes da Silva Costa. - São Paulo, 2020.
120 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Guilherme Ary Plonski.

1. Marketing de Relacionamento. 2. Inovações Tecnológicas. 3. Inovação. 4. Empreendedorismo. 5. Modelo de Negócios. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Dedico esta dissertação à minha família, em especial à minha esposa Cristiane, e ao meu filho Arthur. Família é onde a história começa, vocês são a essência de tudo. Seu Dito e Dona Maura, a cópia de vocês já está impressa.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho chega ao fim. Concluído. É impossível avançar nesta jornada sozinho. Para chegar até aqui precisei da ajuda e da paciência de muitas pessoas.

Agradeço à minha esposa Cristiane pelo apoio incondicional e incentivo permanente para que eu alcançasse mais esta conquista. Obrigado também ao meu filho Arthur pela compreensão quanto as várias noites em que o papai deixou de te ajudar com o dever de casa. Obrigado ao apoio dos meus pais, Seu Dito e Dona Maura; e Dona Tereza, minha sogra, sempre preocupada por eu estar dormindo pouco.

Extremamente grato ao meu orientador, Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski, pela inspiração, pelas provocações e reflexões, e principalmente pela generosidade e otimismo, sempre presentes em nossas conversas. Espero não o ter decepcionado.

Obrigado Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso por estar sempre disposto a ouvir minhas reflexões e por compartilhar seu conhecimento e experiência de forma tão nobre e cuidadosa. Obrigado por ter aceito fazer parte do meu Exame de Qualificação.

Obrigado Profa. Dra. Jane Aparecida Marques por ter aceito o meu pedido para ser monitor durante um semestre letivo. Para mim uma faixa bônus na minha jornada de aprendizado.

Muito obrigado aos professores do Mestrado Profissional em Empreendedorismo, que durante este período souberam, como ninguém, compartilhar conosco uma parte da grande sabedoria que possuem, por meio do conteúdo de alto nível apresentado nas aulas, pela experiência e orientações.

Obrigado Fabiana Caseiro, pelo apoio e zelo para conosco e para com o Mestrado Profissional em Empreendedorismo. Obrigado Sonia Vitorino pela paciência e articulação das agendas para que minhas reuniões com o Prof. Ary acontecessem apesar dos horários pouco convencionais e da distância.

T4 – obrigado a cada um de vocês que tornaram esta conquista ainda mais especial. Em nenhum momento foi fácil, mas com vocês posso dizer que foi mais leve. Vocês são demais. Cada trabalho apresentado, cada discussão, cada tópico pontuado, cada comentário foi sem dúvida essencial para construir o caminho percorrido.

Tudo posso Naquele que me fortalece (Filipenses 4:13).

RESUMO

A disposição para este projeto de pesquisa consiste em analisar a aplicação prática da inovação em ferramentas tradicionais de *Marketing*, especificamente em programas de fidelidade, a partir de um conjunto de componentes relacionados a um modelo conceitual de negócios. Para isto, a proposta é abordar o desenho do modelo de negócios a partir de duas técnicas: visual-intuitiva (Osterwalder e Pigneur, 2010) e recombinante (Gassmann, Frankenberger e Csik, 2014).

O sucesso de uma empresa depende da sua capacidade de criar um modelo de negócios inovador (Gassmann, 2016). O termo "modelo de negócios" tem sido aplicado para descrever as atividades atuais de uma empresa e sinalizar potenciais rupturas. Ainda, segundo Gassmann (2016), o modelo de negócios inovador simplificado considera quatro dimensões: o cliente, a proposta de valor, a cadeia de valor e o lucro.

Para Osterwalder e Pigneur (2010), um número incontável de modelos de negócios inovadores surgem a cada dia. Portanto, o modelo de negócios é um esquema para que a estratégia seja implementada por toda a estrutura organizacional, por meio de processos e sistemas.

A jornada da inovação de modelo de negócios (PEDROSO, 2018) passa pelo processo de descoberta do problema, avaliação das oportunidades e priorização. Isto feito, o estímulo para a geração de alternativas de solução e a seleção daquela mais aderente ou adequada para constituir a proposta de valor que será entregue ao cliente final. E, a partir da análise de alternativas seguir com a definição do modelo de negócios.

É objetivo deste trabalho desenvolver uma proposta de serviço de *Marketing* que habilite o uso de pontos acumulados em programas de fidelidade para investimento em empresas nascentes (*startups*) para então, apresentar e validar o modelo desenvolvido com diversos atores da cadeia de valor.

Palavras-chave: *Marketing*, Programas de Fidelidade, Inovação, Modelo de Negócios

ABSTRACT

The disposition for this research project is to analyze the practical application of innovation in traditional Marketing tools, specifically in loyalty programs, from a set of components related to a conceptual business model. For this, the proposal is to approach the business model design from two main techniques: visual-intuitive (Osterwalder and Pigneur, 2010) and recombinant (Gassmann, Frankenberger and Csik, 2014).

The success of a company depends on its ability to create an innovative business model (Gassmann, 2016). The term “business model” has been applied to describe a company's current activities and signal potential disruptions. Also, according to Gassmann (2016), the simplified innovative business model considers four dimensions: the customer, the value proposition, the value chain and the profit.

For Osterwalder and Pigneur (2010), countless innovative business models emerge every day. Therefore, the business model is a scheme for the strategy to be implemented in the organizational structure, through processes and systems.

The journey of business model innovation (PEDROSO, 2018) goes through the process of problem discovery, opportunity assessment, and prioritization. This done, the stimulus for the generation of solution alternatives and the selection of the most adherent or appropriate one to constitute the value proposition that will be delivered to the end customer. And from the analysis of alternatives follow with the definition of the business model.

The objective of this paper is to develop a Marketing service proposal that enables the use of accumulated points in loyalty programs for investment in startups, to present and validate the model developed with several actors in the value chain.

Keywords: Loyalty Programs, Innovation, Business Model, Marketing

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quantidade de Cadastros nos Programas de Fidelidade 21
Figura 2: Quantidade de pontos/ milhas emitidos 21
Figura 3: Quantidade de pontos/ milhas resgatados 22
Figura 4: Porcentagem de Pontos Expirados/ Não usados pelos participantes 22
Figura 5: Destino dos pontos/ milhas resgatados 23
Figura 6: Origem dos pontos 23
Figura 7: Situação Problema Identificada 25
Figura 8: Modelo de Negócios em uma página 34
Figura 9: Modelo de Negócios como um mapa cognitivo através dos domínios 36
Figura 10: A inovação do modelo de negócios 44
Figura 11: Jornada da Inovação em Modelo de Negócios 45
Figura 12: Cadeia de Valor de Serviços – Programas de Fidelidade 46
Figura 13: Cartão de Crédito Itaucard Mastercard Multiplus Black 49
Figura 14: Modelo de Geração de Receita 54
Figura 15: Custo do Serviço Vendido 54
Figura 16: Custo com Colaboradores 54
Figura 17: CAC Custo de Aquisição de Clientes 55
Figura 18: Fluxo de Caixa Empresarial Descontado 55
Figura 19: Modelo de Operações 58
Figura 20: Canvas da Solução 61

LISTA DE ABREVIATURAS

ABEMF	Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização
ABMRA	Associação Brasileira de Marketing Rural
ABVCAP	Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital
CIETEC	Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FEBRAFAR	Federação Brasileira das Redes Associativas e Independentes de Farmácias
KAM	Key Account Manager/ Gerente de Contas Chave
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SPE	Sociedade com Propósito Específico
VC	Venture Capital
VIP	Very Important People/ Clientes Importantes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 Relato da experiência e situação problema 16
1.2 Objetivos da pesquisa 24
1.3 Justificativa e aplicabilidade 26
1.4 Organização da dissertação 27
2 REFERENCIAL TEÓRICO 29
2.1 Programas de Fidelidade 29
2.2 Modelo de Negócios 31
2.3 Inovação Aberta 35
2.4 Origem do Investimento em Inovação Aberta 37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 41
4 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS 43
4.1 Descoberta 45
4.2 Tamanho do mercado 47
4.3 Segmentos de clientes 48
4.4 Problema a ser resolvido 50
4.5 Tipo do modelo de negócio 51
4.6 Proposta de valor 51
4.7 Posicionamento competitivo 52
4.8 Modelo Econômico 52
4.8.1 Modelo de geração de receita prevista 53
4.8.2 Estrutura de custos prevista 54
4.8.3 Fórmula de lucro/ Geração de valor 55
4.9 Modelo de operações 56
4.10 Modelo de relacionamento com clientes 59
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 61
5.1 Modelo de negócios inicial 61
5.2 Validação do Modelo por meio de Pesquisa/ Entrevistas 61
5.2.1 Perfil Membro do Programa de Fidelidade 62
5.2.2 Executivo de Inovação da empresa mantenedora do programa 64
5.2.3 Executivo de Hub de Inovação 64
5.2.4 Executivo do Programa de Relacionamento 65
5.2.5 Executivos de Hub de Inovação – CIETEC 66
6 CONCLUSÕES 69

7 REFERÊNCIAS **71**
8 ANEXOS **73**
8.1 Transcrição da Entrevista Número 1 73
8.2 Transcrição da Entrevista Número 2 99
8.3 Transcrição da Entrevista Número 3 113

1 INTRODUÇÃO

Em linha com as grandes mudanças que acontecem na sociedade e nos negócios, as empresas também estão passando por profundas transformações. Uma importante mudança decorre do entendimento de que um modelo de negócios focado exclusivamente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e centrado no planejamento do produto novo ou de um produto melhor não será mais suficiente para atingir os objetivos da empresa e sustentar sua liderança de mercado ou de segmento. Fatores como a crescente disponibilidade e mobilidade de trabalhadores especializados, a maior disponibilidade de capital de risco, a existência de opções externas para as ideias paradas nas prateleiras e a crescente capacidade de entrega dos fornecedores externos produziram a erosão que acabou por enfraquecer os elos entre P&D e o modelo de inovação fechada (CHESBROUGH, 2012).

As grandes mudanças estratégicas em curso baseiam-se num modelo de reorientação baseado no foco do cliente, clientes estes, que vivenciam o desafio da grande transformação tecnológica num mercado dinâmico e globalizado. A inovação sempre foi um fator essencial para potencializar o crescimento e a competitividade. Para Gassmann (2016), a vantagem competitiva futura das empresas não se apoiará em produtos e processos inovadores, mas em modelos de negócio inovadores, uma vez que a inovação do modelo de negócios afeta ao menos dois dos quatro componentes do quem – o quê – como – o porquê. Dessa forma, o termo "modelo de negócios" tem sido aplicado tanto para descrever as atividades atuais de uma empresa quanto para sinalizar potenciais ameaças.

É preciso que as empresas se antecipem na compreensão dos seus clientes e onde estes pretendem estar antes mesmo que eles expressem este desejo. Se uma empresa for capaz de enxergar a mesma "paisagem" que seu cliente está enxergando estará em condições de oferecer soluções mais interessantes que as escolhidas pelo próprio cliente (MOREIRA, 2009).

O sucesso do cliente é também o sucesso dos demais atores do ecossistema. Fornecedores, distribuidores, pesquisadores, consultores, associações, enfim, todos os participantes desta rede de negócios que de maneira significativa criam valor para os clientes. O olhar de uma empresa para os clientes é solitário, restrito aos produtos e serviços que trouxeram o cliente para a carteira. É importante que outras visões sobre o mesmo cliente e suas necessidades, em diferentes momentos de sua jornada, contribuam com novas ideias em prol do sucesso deste que é o pivô desta grande rede de negócios (GASSMANN, 2016).

Portanto, resgatando o objetivo deste trabalho que é provocar a reflexão sobre a inovação em ferramentas tradicionais de *Marketing*, e particular em programas de fidelidade; constitui um diferencial proeminente a capacidade de identificar as lacunas, ou demandas não atendidas, na jornada de seus clientes e, a partir desta análise, mobilizar uma rede de negócios envolvidos na cadeia de valor e capaz de desenvolver soluções inovadoras. Sendo a lacuna reconhecidamente relevante para o cliente, a rede de negócios se constitui de tal maneira que o investimento para a viabilidade do novo negócio, provedor da solução que preencherá a lacuna, origine-se na própria cadeia de valor.

Uma rede construída de forma colaborativa proporcionará maior eficiência e agilidade na captação, articulação e otimização das energias, recursos e competências, necessárias para organizar indivíduos e instituições em torno de um propósito comum (CASTELLS, 1999).

Ativar os atores do ecossistema de inovação aberta para a busca de soluções em produtos ou serviços que sejam capazes de preencher as lacunas identificadas podem ser viabilizadas pelos próprios participantes por meio do direcionamento dos recursos dos programas de fidelidade para o financiamento de empresas nascentes (*startups*). É parte deste trabalho percorrer os componentes do modelo de negócios com a missão de verificar a viabilidade técnica e econômica de uma iniciativa de administração dos processos inerentes a esta solução.

1.1 Relato da experiência e situação problema

O entusiasmo para o desenvolvimento desta pesquisa nasceu da experiência e observação, por parte do autor, das transformações recentes enfrentadas pelos atores do agronegócio brasileiro, especificamente na gestão de canais de acesso ao mercado, uma transformação na forma como os negócios são realizados. Os papéis estão se expandindo. O ambiente ainda volátil produz efeitos diretos sobre os integrantes desta cadeia, aumentando a pressão por resultados cada vez melhores e manutenção da competitividade, não obstante e em alguns casos, desafiando a própria sobrevivência na atividade. Dessa forma, a busca por saídas inteligentes, por meio da inovação e colaboração, com propósitos compartilhados, é uma alternativa relevante a ser considerada.

Globalmente, o agronegócio passa por um processo de consolidação, com a fusão ou aquisição de grandes empresas, com o movimento de grandes investimentos e consequentemente a revisão das estratégias de acesso ao mercado.

Localmente não é diferente, as empresas também estão se organizando para a construção deste novo agronegócio brasileiro. Gigantes da distribuição agrícola já estão atuando no Brasil e com

planos de expansão. Grupos de investidores estão mobilizando investimentos em canais de distribuição acreditando na tese de crescimento do agronegócio brasileiro. Complementando, as cooperativas agrícolas cresceram, se profissionalizaram e buscam cada vez mais por melhores condições de negociação, melhores serviços e expansão de seus negócios.

Portanto, há de se observar para o avanço deste estudo, considera-lo como parte uma narrativa que inicia em meados do ano de 2011. Na ocasião, na empresa, a discussão sobre qual o modelo ideal de acesso ao mercado havia avançado e estabelecido políticas de que norteavam o relacionamento e a forma de fazer negócios com os canais de distribuição. Este conjunto de normas e regras estava amadurecendo e, portanto, terreno fértil para avançarmos com a discussão sobre a forma de relacionamento com clientes. Na política de distribuição estavam claros os critérios que definiram o que era escopo da venda direta, onde a empresa acessaria o cliente diretamente, e qual era o escopo da venda indireta, onde o acesso ao cliente aconteceria por meio dos canais de distribuição, essencialmente, em 2011, distribuidores e cooperativas.

Dessa forma, foi priorizada a estratégia de relacionamento com clientes atendidos pela venda direta com a revisão de toda a carteira de clientes, redefinição das ações consideradas de relacionamento, das políticas comerciais e de preço para estes clientes e finalmente pelo lançamento de um programa de relacionamento.

Para a elaboração desta última iniciativa, o desenho e lançamento de um programa de relacionamento, exatamente 20% da carteira de clientes da época foi, por meio de seus executivos, entrevistada presencialmente, para que, por meio da coleta de informações o programa pudesse entregar um valor reconhecido que superasse as expectativas dos clientes. Três perspectivas direcionaram as entrevistas: a administrativa, a produção e a financeira. E a partir do conteúdo coletado, cerca de 20 serviços foram desenvolvidos e serviram como base para o lançamento do programa de relacionamento. Vale destacar que a forma como o programa foi construído e lançado significou inovação pois o formato, ainda que conhecido e praticado largamente em outros mercados, no agronegócio tratava-se de novidade.

Os serviços consistiam basicamente em melhorias em processos chave da empresa e que impactavam no relacionamento, por exemplo, rastreamento de pedidos e entrega programada; mas também em ofertas de treinamentos e consultorias desenvolvidas especificamente para atender as lacunas identificadas durante as entrevistas: consultoria agronômica especializada, treinamentos técnicos para uso de equipamentos e manejo, treinamentos para equipes de liderança, consultorias financeiras, participação em eventos e uma equipe de agentes,

engenheiros agrônomos, dedicados ao cliente, não apenas para suportar o momento da venda, ou os processos inerentes à venda, mas para acompanhar a produção do início ao fim, recomendando inclusive produtos que não são da empresa.

É importante destacar que a inovação e o intraempreendedorismo eram componentes perenes em todo o processo, desde a concepção até o lançamento e acompanhamento de novos serviços. O programa de relacionamento foi concebido, desenhado, construído durante 2011, com seu lançamento no final deste mesmo ano, porém a vigência, o acúmulo de pontos e a possibilidade de resgate dos serviços foram disponibilizados a partir do primeiro dia do ano e 2012.

Toda a dinâmica de contratação de serviços, administração da régua de relacionamento, dos eventos, da entrega dos serviços a partir dos resgates, da validação da satisfação e pagamento dos fornecedores aconteceram a partir de uma área interna da companhia.

O sucesso do programa nestes quase 400 grandes clientes chave, em sua maioria agroindústrias, atendidos da venda direta, evidenciado por meio do acréscimo nas vendas, ativação ou aumento da participação em clientes chave, entrada de novos produtos e aumento da fidelidade, franquearam a equipe do projeto a alçar voos maiores.

Dessa forma, em 2015 o programa foi estendido também para os clientes atendidos de forma indireta por meio dos distribuidores e cooperativas, atingindo um grande número de clientes, das mais variadas regiões, produtores das mais variadas culturas (soja, milho, algodão, trigo, cana-de-açúcar, etc.) e de todos os tamanhos. Fator este que desafiou o programa a experimentar diversos tipos de produtos e serviços para resgate, uma vez que além dos maiores clientes com capacidade para resgatar serviços complexos e de alto valor agregado, havia também o pequeno produtor que igualmente deveria ser tocado por produtos e serviços que trouxessem significância para seus negócios.

O programa atingiu um grande número de clientes também nesta nova fase, onde a relevância de iniciativas inovadoras mantém-se essencial para o sucesso do programa também nesta segunda fase.

Pois bem, o programa avançou, e teve seu ponto alto recentemente atingido. Em 2019 aconteceu o spin-out da operação e uma nova empresa foi constituída para expandir os negócios e a possibilidade de trabalhar não apenas como um programa de coalisão, trazendo outros atores para o modelo de programa de fidelidade, mas também consolidando-se como uma empresa de *marketplace*, onde os canais de distribuição, bem como outros atores, podem comercializar seus

produtos e serviços em uma plataforma digital, com o programa de relacionamento como pano de fundo.

Tudo isso aconteceu e é fato que pode ser facilmente comprovado por meio das entrevistas aqui descritas; mas também por ampla divulgação nos jornais, revistas e outras mídias do segmento do agronegócio.

Em paralelo aos acontecimentos narrados até aqui, a empresa também enveredou em seu ambicioso projeto de transformação digital. Um projeto estruturado, que conta com o patrocínio da alta direção da companhia, e possui objetivos muito claros: incluir os componentes digitais na forma com os colaboradores pensam os negócios da companhia e o relacionamento com clientes; fomentar o uso de dados como um ativo da companhia e portanto um diferencial competitivo exclusivo, seja para melhorar a forma como fazemos negócio, seja para a entrega de novos produtos e serviços; como fazer com que a companhia acompanhe as transformações e consiga responder de forma ágil mantendo-se no jogo. Estes três grandes componentes são essenciais para que as teses estratégicas definidas e compartilhadas para os próximos anos sejam endereçadas e construídas. A reflexão sobre a empresa do futuro trouxe mais uma vez a temática da inovação e necessidade de aproximação com o ecossistema de inovação, aberta ou não, e a construção de alianças e parcerias.

Estas duas grandes iniciativas, o *spin-out* do programa de relacionamento e sua expansão, e a compreensão da relevância da inovação aberta, e das empresas nascentes, para a entrega de maior valor para nossos clientes, por meio de produtos e serviços, é que inspirou a narrativa que foi base para esta dissertação.

E ainda, segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de *Marketing* Rural e Agronegócio (ABMRA), com 2.090 agricultores e 717 pecuaristas, distribuídos em 15 principais estados brasileiros relevantes para o agronegócio, há um novo perfil do produtor rural, mais conectado, adotando novas tecnologias, buscando mais eficiência por meio de novos serviços e novas soluções. 33% dos entrevistados já usam agricultura de precisão. Destes, há índices de adoção maiores que 60% nos processos de preparação do solo, análise do solo, regulagem de equipamentos, plantio, pulverização e colheita.

Conectividade, agricultura de precisão, drones, dados para análises preditivas e prescritivas, pesquisas de genoma, cada vez mais fazem parte do dia a dia do empresário do agronegócio no Brasil. Completando o ciclo é relevante considerar o aumento de consumidores mais conscientes de suas escolhas, exigindo transparência e operando de forma mais colaborativa.

Pela experiência profissional do autor e a partir da observação destas transformações no agronegócio, é possível identificar claramente que não se trata de movimento isolado, mas que, tal alteração está acontecendo também em outros segmentos importantes de negócios. No agronegócio brasileiro o modelo tradicional baseado em cadeia está de fato consolidado e a distribuição de produtos e serviços faz uso da capilaridade das redes estruturadas de distribuidores, cooperativas e revendas.

Neste cenário, torna-se cada vez mais relevante o papel da inovação no agronegócio. As *agtechs*, empresas nascentes no agronegócio, ou *startups*, são as empresas de tecnologia da agricultura, que desenvolvem métodos ou maquinários relevantes para a produção cada vez mais eficiente, potencializada pelo uso da tecnologia, nas mais diversas culturas.

Lacunas identificadas na jornada do cliente não são mais preenchidas por uma única empresa ou única solução. É necessário proporcionar um ambiente de conexão com empresas capazes de atuar em pontos específicos da jornada, como especialistas, para que em conjunto consigam construir a melhor solução a partir da combinação de diversos produtos ou serviços.

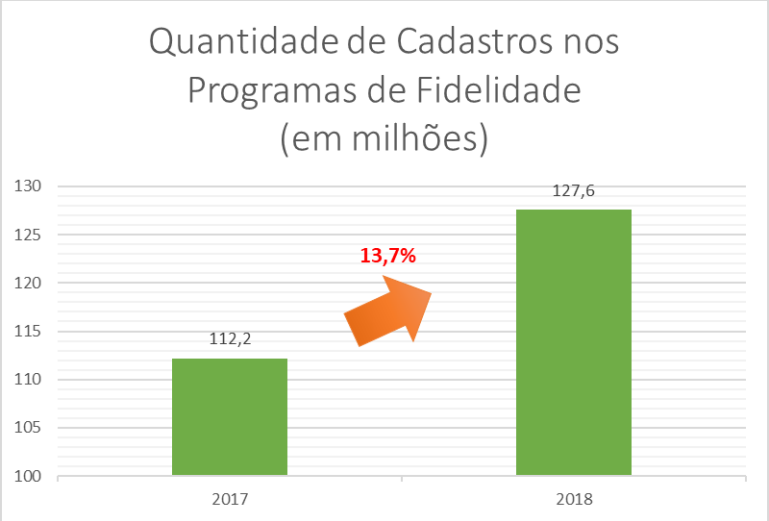
Empresas menores geralmente possuem maior flexibilidade e dinamismo, diminuindo a distância entre o homem do campo e as grandes corporações. Empresas de inovação conseguem facilmente se lançar no campo e vivenciar o dia-a-dia do produtor rural, ouvindo o agricultor que carrega consigo os desafios por meio da experiência buscando interpretar e transformar em oportunidades de negócios e inovação (BORELLI, 2017).

O desafio do acesso aos recursos que viabilizarão equipes para pesquisas e análises de campo, bem como para o desenvolvimento de soluções, está sempre presente nas rodadas de discussões entre os empreendedores, especialmente em nosso país com dimensões continentais.

Neste cenário de difícil acesso aos recursos, os programas de fidelidade apresentam-se como uma possível alternativa para suprir este espaço existente. Observando-se os indicadores referentes aos principais programas de fidelidade existentes no Brasil divulgados pela Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização (ABEMF) é possível verificar que grandes marcas do mercado, em níveis diferentes de maturidade e complexidade, fazem bom uso de seus programas de fidelidade, relacionamento e/ou incentivos. Por meio de dispositivos de coalisão, facilitados pelo avanço e acesso a tecnologias modernas, muitas marcas potencializaram a penetração de suas iniciativas de fidelidade aderindo a plataformas compartilhadas para este fim, ou participando de ambientes como o *marketplace*, um ambiente de comércio eletrônico, compartilhado, para a venda de produtos e serviços, que permite

minimizar os custos, aumentar a visibilidade da loja virtual, acelerar o acúmulo de pontos e consequentemente o acesso aos benefícios.

Figura 1: Quantidade de Cadastros nos Programas de Fidelidade



Fonte: adaptado a partir de ABEMF

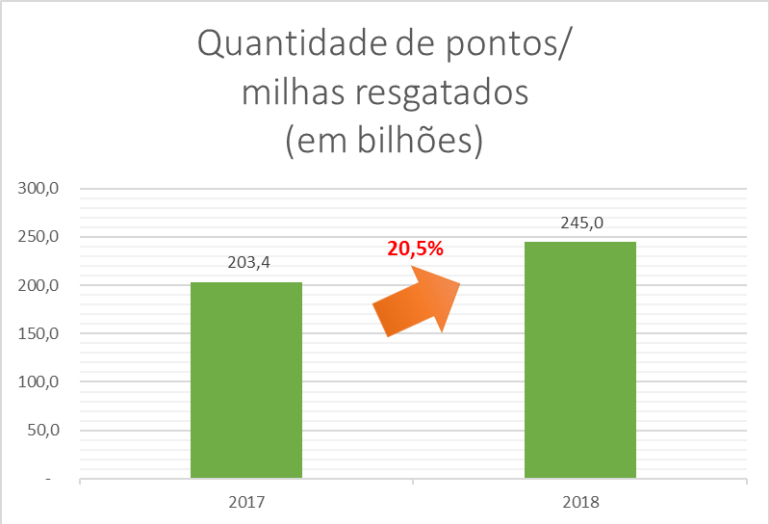
Figura 2: Quantidade de pontos/ milhas emitidos

Fonte: adaptado a partir de ABEMF

Observando ainda os gráficos acima, é possível identificar o crescimento de 13,7% no número de cadastros em programas de fidelidade na comparação anual entre 2017 e 2018. Movimento semelhante pode também ser observado quando analisada a quantidade de pontos emitidos pelos programas de fidelidade, 13,9% de acréscimo na emissão de pontos quando comparados os anos de 2017 e 2018. Os indicadores representam os principais programas de fidelidade do mercado brasileiro por terem sido compilados a partir dos dados das empresas associadas (Dotz,

Elo, Grupo LTM, Mastercard, Multiplus, Smiles, TudoAzul e Visa). Segundo dados da ABEMF, os programas atendem cerca de 127,6 milhões de participantes e suportam quase 285 bilhões de pontos/milhas distribuídas, base 2018.

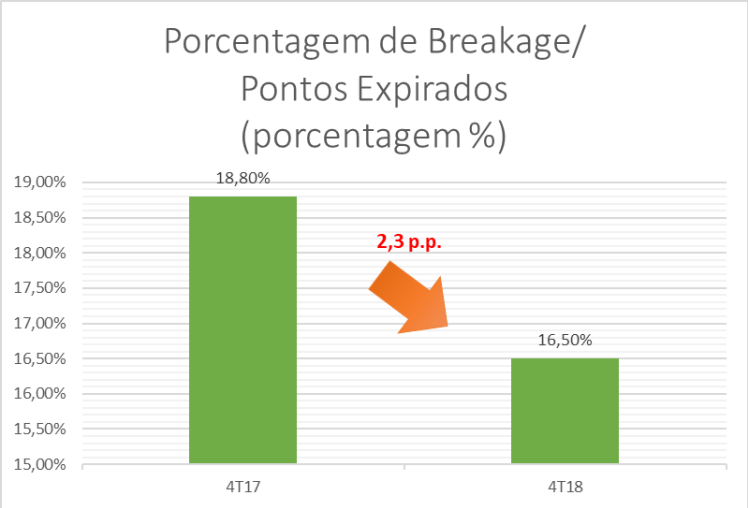
Figura 3: Quantidade de pontos/ milhas resgatados



Fonte: adaptado a partir de ABEMF

Os indicadores mostram que os clientes, ou membros dos programas de fidelidade, além de estarem acumulando mais pontos, estão também tendo acesso aos benefícios dos diversos programas por meio do resgate de produtos/serviços disponíveis. O uso dos pontos evita que os mesmos expirem por falta de uso dentro do prazo determinado.

Figura 4: Porcentagem de Pontos Expirados/ Não usados pelos participantes



Fonte: adaptado a partir de ABEMF

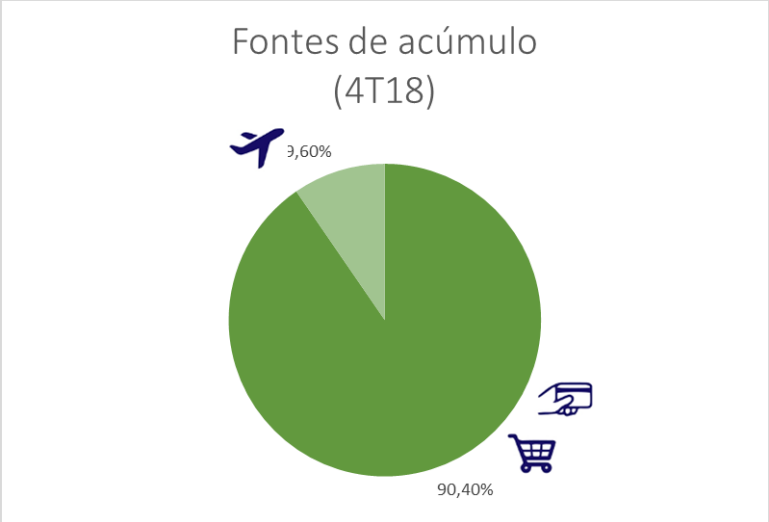
Apesar das tecnologias disponíveis e da efervescência do ambiente de inovação nas empresas, os programas de fidelidade estão "correndo na mesma raia" adotando o tradicional modelo "Relacionamento + Reconhecimento + Recompensa"; ou seja, o cliente compra mais, a empresa vende mais, e quanto mais você compra, mais você ganha e tem plena autonomia para escolher o benefício mais atrativo.

Figura 5: Destino dos pontos/ milhas resgatados

Fonte: adaptado a partir de ABEMF

Os gráficos demonstram que a troca de pontos por passagens aéreas ainda é o principal benefício oferecido e resgatado pelos clientes, membros dos programas de fidelidade, porém não está nas companhias aéreas a principal origem dos pontos acumulados, mas sim nas operações por meio de cartões de crédito e programas do varejo.

Figura 6: Origem dos pontos



Fonte: adaptado a partir de ABEMF

Dessa forma, para frear o processo de padronização e homogeneização dos programas atuais, pretende-se transformar a proposta de valor dos programas de fidelidade tornando-os mais atrativos e dessa forma potencializando o valor percebido pelo cliente neste tipo de iniciativa. Ou sob outra perspectiva, criar um importante referencial competitivo para os programas de fidelidade, um relevante ponto considerado é a transformação do relacionamento baseado em atributos exclusivamente materiais em iniciativas com atributos emocionais (a empresa realmente contribui para o sucesso do cliente) em grupos de clientes de alto valor.

Gassmann, Frankenberger e Csik (2014) identificam como três os grandes desafios de quem precisa inovar no modelo de negócios: pensar diferente da própria lógica em sua área de atuação; a dificuldade de pensar em termos de modelo de negócios, em vez de tecnologias e produtos; a falta de ferramentas sistemáticas.

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo primário desta pesquisa é, desenvolver uma proposta de serviço de *Marketing* que habilite o uso de pontos acumulados em programas de fidelidade para investimento em empresas nascentes (*startups*) para então, apresentar e validar o modelo desenvolvido com diversos atores da cadeia de valor e capturar sugestões de melhorias no modelo que demonstrem sua viabilidade ou não.

O desenvolvimento desta pesquisa rumo ao objetivo primário se dará a partir da jornada da inovação de modelo de negócios (PEDROSO, 2018) por onde será possível explorar de que forma a inovação pode ser fomentada em ferramentas tradicionais de *Marketing*, com um recorte específico para os programas de fidelidade, de forma a potencializar a entrega da proposta de valor para os segmentos de clientes.

Como objetivos complementares, também é alvo desta pesquisa, analisar a interação potencial entre programas de fidelidade e o ecossistema de inovação aberta. Por meio da inovação aberta, na construção da proposta de valor, buscar aproximar empresas nascentes (*startups*) do capital

investido em pontos nos programas de fidelidade e devidamente atribuído e disponível para clientes para acesso aos benefícios.

Dentro do escopo do modelo de negócios, avaliar a viabilidade de uso das alternativas para o tradicional “Relacionamento + Reconhecimento + Recompensa” encontrado frequentemente nos programas existentes proporcionando maior heterogeneidade entre as ofertas de benefícios e consequentemente diferencial competitivo para as empresas mantenedoras dos programas de fidelidade.

Ainda como objetivo complementar, avaliar a viabilidade econômica da prestação de serviços de uma empresa que atua inovando em programa de pontos (subsidiar a transformação de uma boa ideia em um negócio).

A figura abaixo demonstra quais são os principais desafios envolvidos na construção de um modelo operacional viável que possibilite o investimento dos pontos dos clientes em empresas de inovação.

Figura 7: Situação Problema Identificada

Fonte: elaborado pelo autor

O entendimento do problema de pesquisa passa pela análise do processo decisório da companhia realizado pelas principais partes interessadas; pelo aspecto inovador é avaliado também o risco que representa para o modelo tradicional praticado. Na perspectiva dos atores externos, a ausência de um denominador comum ou um propósito compartilhado claro dificulta

a busca pelo preenchimento das lacunas na jornada do cliente. E então o comprometimento com o desenho e a execução de um novo processo nem sempre é apoiado por conta do investimento necessário e dos riscos apresentados.

1.3 Justificativa e aplicabilidade

O apetite pela inovação em empresas estabelecidas é inversamente proporcional à sua aversão ao risco. Se a aversão ao risco é grande, menor será o estímulo à inovação.

> *"Muitas companhias gerenciaram esta desconexão criando uma fronteira que separava os dois processos, de maneira a que o desenvolvimento não ficasse mais tão intimamente ligado à pesquisa. Esta fronteira efetivamente colocou ideias de pesquisa "no cofre" até a organização de desenvolvimento se considerar pronta para trabalhar nelas." (CHESBROUGH, 2012, p. 49.)*

Como transformar pontos acumulados por meio dos programas de fidelidade em inovação?

Não é difícil encontrar empresas tradicionais, devidamente estabelecidas em mercados maduros, valendo-se do investimento em programas de fidelidade, que possibilitam o acúmulo de pontos por parte de seus clientes para troca por benefícios, com o objetivo de alavancar resultados comerciais, aumentar o conhecimento dos hábitos de seus clientes e dessa forma administrar portfólio de produtos e/ou serviços, criar maior aproximação e conquistar a fidelidade de seus clientes, observada pela recompra e pelo aumento do tíquete médio.

Empresas de inovação, especificamente *startups*, demonstram claramente a preocupação com duas questões relevantes: a primeira diz respeito a como conquistar o investimento necessário para fazer "uma ideia" acontecer; e a segunda sobre como conquistar os primeiros clientes e dessa forma consolidar o sucesso da iniciativa.

Durante o desenvolvimento do serviço de *Marketing* a navegação pela jornada da inovação de modelo de negócio (PEDROSO, 2018), permitirá revisar os componentes do modelo de negócios de tal forma que possibilite ao participante de um programa de fidelidade, identificado e segmentado como cliente de alto valor para a estratégia da empresa e com pontos suficientes disponíveis para resgate, investir os pontos/milhas (ou melhor, o valor financeiro representado pelos pontos/milhas) em empresas de inovação, *startups*.

Dessa forma, demonstra tratar-se de uma opção inovadora, de maior valor agregado, que vai além do modelo vigente do resgate por bens de consumo (aparelhos de TV, celulares, computadores, etc.), ou serviços (ingressos para cinema, passagens aéreas, treinamentos).

1.4 Organização da dissertação

Descrita em capítulos e sessões, a organização desta dissertação cumpre os padrões e formatos adotados pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Há um capítulo introdutório, composto por informações que preparam o enredo para a descrição do relato da experiência e identificação da situação problema. Ainda neste capítulo introdutório são descritos os objetivos da pesquisa, bem como sua justificativa e aplicabilidade.

O próximo capítulo é composto por todo o referencial teórico pesquisado e que sustentará a pesquisa em si. Por este capítulo, o conteúdo contemplará os programas de fidelidade como ferramentas de *Marketing* para a captura e manutenção de clientes, a importância da inovação como diferencial competitivo para empresas estabelecidas, modelo de negócios e a jornada da inovação em modelo de negócios – base sobre a qual a pesquisa será realizada.

Um capítulo dedicado aos procedimentos metodológicos, um capítulo que percorre os componentes do modelo de negócios e outro dedicado à análise dos resultados precedem o capítulo final com as conclusões, considerações finais, recomendações para futuros estudos e limitações deste trabalho.

Por fim, seguem-se as referências bibliográficas e os apêndices necessários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Programas de Fidelidade

Em mercados maduros e com intensa concorrência, o crescimento, quando existe, é lento e o custo para atrair novos cliente é alto. Criar relacionamentos de longo prazo com clientes com os quais já existe uma experiência de compra significa, na prática, aumentar o número de transações comerciais ou ainda, desenvolver novos negócios com estes clientes. Este tipo de abordagem reduz o custo de aquisição de novos clientes e, portanto, o indicador de retenção de clientes torna-se um indicador chave de lucro. Importante, porém é identificar claramente a diferença entre retenção e fidelidade. A primeira implica em repetição do comportamento de compra, ou seja, em novos fluxos de vendas. Já a segunda, a fidelidade, está relacionada com o um alto nível de satisfação. (HOOLEY, 2005).

Para Kotler (2003) os clientes fiéis são menos sensíveis aos preços, são os que falam bem da companhia e de seus produtos a outas pessoas e possuem um tempo de relacionamento maior que se traduz na quantidade de negócios realizados. Portanto é importante não nos limitarmos a descobrir clientes, mas também conservá-los e cultivá-los.

> *"Para construir a retenção do cliente, visando aos principais benefícios financeiros que ela traz, e deixando de lado a fidelidade de longo prazo, é necessário que as empresas invistam em estratégias focadas nessas metas, não apenas no volume de vendas." (HOOLEY, 2005, p. 333.)*

Neste contexto, programas de fidelidade encontram-se na categoria das iniciativas para alcançar a excelência nas atividades de serviços que ampliam o produto básico oferecido pelas companhias. Em companhias aéreas, manter um programa de milhagem para passageiros frequentes tornou-se mais um custo necessário do que fator diferenciador uma vez que os passageiros fazem parte de diversos programas. (HOOLEY, 2005).

Há ainda segundo Hooley (2005), três categorias de métodos para elevar o nível de relacionamento com clientes:

- Construir benefícios superiores de fidelidade

  Nesta categoria encontram-se o acesso aos benefícios tanto financeiros (por exemplo, acúmulo de milhas que podem ser trocadas por produtos ou serviços;

descontos especiais) quanto sociais (por exemplo, convites para eventos, acesso a salas VIP em aeroportos).

- Criar laços e relações estruturais

  Nesta outra categoria estão os acordos, contratos e compromissos legais. Há, por exemplo, ações que estimulam o compartilhamento de conhecimento e experiência entre clientes e companhias. Laços estruturais fortes trazem consigo o alto custo de mudança na relação.

- Gerar clientes encantados

  É o momento em que os clientes se tornam apoiadores da companhia, defensores da marca. É ir além das expectativas dos clientes e entregar-lhes algo de valor ainda maior. Ter uma categoria de clientes encantados demanda dar-lhes a devida relevância no desenvolvimento das estratégias da companhia além das ações que realizada no mercado. Com taxas de retenção significativamente mais alta este grupo de clientes se torna defensores compartilhando suas boas experiências.

Outro fator chave considerado por Hooley (2005) está relacionado com expectativas. Definir exatamente o significado de um serviço excelente ou superior, na perspectiva do cliente, é fundamental para que a lacuna entre o que é prometido e o que é realmente entregue seja minimizada. Fatores como a confiabilidade, segurança, empatia, capacidade de resposta, influenciam na experiência e potencializam a satisfação do cliente.

Para Gassmann (2016), na perspectiva do modelo de negócios, fidelização de clientes considera que os clientes são mantidos e que a lealdade é atingida fornecendo valor mais que o esperado por produtos ou serviços básicos. Ofertas especiais ou descontos estão acessíveis para quem demonstra maior fidelidade dentro de critérios bastante transparentes.

> *"Se você colocar o cliente no centro do seu negócio e implantar os programas de fidelidade, você será capaz de dialogar com sua base de clientes. Tais iniciativas aumentam a fidelização e identificação dos clientes com sua marca." (GASSMANN, 2016, p. 130.)*

Ainda em Gassmann (2016) compreendemos que o modelo de negócios fidelização de clientes não é algo novo. No final do século XVIII, os comerciantes nos EUA começaram a dar cupons que podiam ser trocados ou resgatados por outros produtos; no século XIX, varejistas já trabalhavam com selos ou emblemas que podiam ser trocados por vales quando o cliente retornasse à loja. A American Airlines, por meio do AAdvantage, começou a identificar os

passageiros frequentes e começou a oferecer milhagem para que fossem trocadas por upgrades, futuras reservas, ofertas especiais ou outros benefícios. A empresa era recompensada pela recorrência das viagens destes clientes fiéis.

2.2 Modelo de Negócios

O termo "modelo de negócios" tem sido aplicado tanto para descrever as atividades atuais de uma empresa quanto para sinalizar potenciais ameaças. O modelo proposto por Gassmann (2016) considera quatro dimensões que formam um "triângulo mágico":

1.) O cliente – é importante saber claramente quem são os clientes alvo da empresa para a construção de um modelo de negócios de sucesso. Sem considerar exceções, o cliente está no centro das discussões sempre.
2.) A proposta de valor – o que de fato a empresa oferece para estes clientes precisa estar muito bem acordado e refletido nas operações de construção de valor para que as expectativas sejam atendidas em sua plenitude.
3.) A cadeia de valor – quais são os processos e atividades, os recursos e as capacidades, necessárias para a construção da cadeia de valor da empresa.
4.) O lucro – garantir que o modelo construído é sustentável do ponto de vista financeiro.

Gassmann, Frankenberger & Cslk (2016) provocam a reflexão sobre a necessidade de aprofundamento, ou nível de granularidade desejado para o modelo de negócios. Dessa forma, recomenda que não se perca tempo demais calculando modelos de negócio, mas sim explorar e avaliar o modelo do ponto de vista qualitativo. Segundo Gassmann, Frankenberger & Cslk (2016), planos de negócios criam sonhos elaborados apoiados por hipóteses, e então propõe que o que é feito é mais importante que o que é pensado proporcionando velocidade na implementação, valorizando as etapas de desenho, prototipação e teste do modelo de negócios, sugerindo a necessidade de ação rápida quando identificada alguma ineficiência no modelo.

> *"Um modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização" OSTERWALDER E PIGNEUR (2011 p. 14)*

Em inovação aberta, de acordo com Chesbrough (2012) a utilização de um modelo de negócio é fundamental para guiar executivos no monitoramento dos negócios e empreendedores na organização de seus empreendimentos.

Inovar em modelo de negócios constitui um desafio para as organizações pois, de acordo com Gassmann, Frankenberger & Cslk (2016) os líderes das organizações atuais foram preparados para pensar a partir de ferramentas tradicionais de *Marketing* para obter vantagens competitivas. Dessa forma, a única maneira possível de criar um novo modelo de negócios é não olhar para o que os concorrentes estão fazendo, e sim, para quais são as necessidades reais dos clientes que ainda não foram atendidas.

> *"Modelo de negócios pode ser definido como um modelo conceitual – formado por um conjunto de componentes – que apoia o projeto (ou arquitetura) dos negócios de uma organização com o objetivo de gerar valor – ou seja: entregar valor para seus consumidores, e capturar valor para a própria organização." PEDROSO (2016 p. 35)*

Ainda, segundo Gassmann, Frankenberger & Cslk (2016), são três os desafios fundamentais para as empresas lidarem com a inovação do modelo de negócios:

- Pensar diferente da própria lógica dominante em sua área de atuação;
- A dificuldade de pensar em termos de modelos de negócio, em vez de tecnologias e produtos;
- A falta de ferramentas sistemáticas.

O navegador de modelo de negócios é uma metodologia que provoca a reflexão sobre o modelo de negócios de uma empresa. Parte do princípio de que as inovações são, muitas vezes, variações de algo que já existe em outros lugares. Em modelos de negócios (GASSMANN, 2016) propõe que cerca de 90% de todos os novos modelos de negócio não são realmente novos. Eles têm como fundamento 55 (cinquenta e cinco) padrões existentes. Uma empresa imitar criativamente (aprender e compreender é mais importante que copiar) as estratégias que outras empresas, de outros setores adotaram com sucesso pode torna-la líder de inovação no setor. A partir dos 55 modelos de negócios é possível escolher entre três estratégias para desenvolver novos modelos de negócio: transferir (um modelo existente em um setor é aplicado em outro setor), combinar (transfere e combina mais de um modelo de negócios) e alavancar (aplica um modelo bem-sucedido para outro grupo de produtos ou serviços).

Com o objetivo de proporcionar maior clareza e lógica na construção do modelo de negócios, Pedroso (2016) propõe a utilização de modelos conceituais, com focos específicos, compostos por componentes que exercem funções bem definidas e integradas ao modelo maior

proporcionando a reflexão necessária para a construção de um novo ou evolução de um empreendimento já existente/estabelecido.

Uma sequência lógica proposta consiste inicialmente na análise do modelo POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO, onde na perspectiva do empreendedor é possível definir e avaliar se um produto/serviço específico é aderente a um ou mais segmentos de clientes em um mercado escolhido, e ainda, como os competidores se posicionam neste mercado. E, avançando nos componentes, clarificar quais são os atributos da proposta de valor que será ofertada aos clientes.

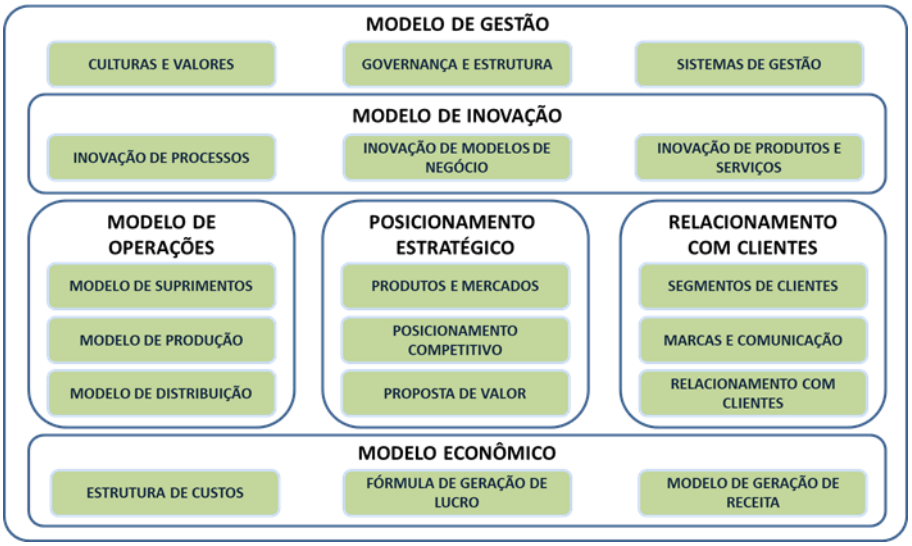
Uma vez analisado o mercado e definida uma forma para o posicionando do produto/serviço, a análise avança para o modelo RELACIONAMENTO COM CLIENTES com o objetivo claro de conhecer em detalhes quem são os clientes potenciais, e se as necessidades desses clientes encontram solução na proposta de valor propagandeada ao mercado, determinando a melhor forma para comunicar e por meio de quais canais se dará o acesso ao produto/serviço.

Tendo claras estas respostas, o esforço de análise é direcionado para o modelo OPERAÇÕES para a melhor forma de atender a proposta de valor para os clientes. Respostas sobre quais são os insumos/recursos necessários, como e de quem adquiri-los. Com os recursos/insumos disponíveis como estes serão transformados em produto/serviço. E finalmente, como serão distribuídos nos canais escolhidos anteriormente.

O modelo ECONÔMICO tem a função essencial de validar a viabilidade econômica do que foi planejado nos modelos mencionados anteriormente. Quanto vai custar para colocar a operação funcionando, quanto será necessário investir para que a ideia saia do papel. Como o produto/serviço será precificado e como as receitas serão geradas. E por fim, como obter resultados financeiros positivos e sustentáveis.

A inovação é observada tanto nos processos que mantém a solidez do modelo de negócios, quanto na manutenção da proposta de valor do produto/serviço. A inovação deve ser observada de maneira estruturada e periódica também no próprio modelo de negócios. O modelo de INOVAÇÃO oferece a guia necessária para esta atividade. E o modelo de GESTÃO consolida o racional por meio da governança, estrutura, sistemas de gestão e os valores da empresa.

Figura 8: Modelo de Negócios em uma página



FONTE: adaptado de PEDROSO, M. C. (2016). Modelo de negócios e suas aplicações em administração. (Tese de livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. p. 84.

Osterwalder e Pigneur (2011), igualmente tratam da necessidade de padronização do método para construção de novos modelos de negócios, partindo também da lógica onde os modelos possuem características similares, e, portanto, é possível promover um de arranjo de componentes.

No que tange ao desenho, Osterwalder e Pigneur (2011) propõem seis técnicas diferentes para o desenho de modelos de negócios: a partir da descoberta junto aos clientes, ideação, pensamento visual, protótipos, contando histórias e cenários.

O importante é compreender que modelos de negócios acontecem em ambientes específicos e para tanto é igualmente importante compreender quais são as tendências regulatórias, sociais e culturais, tecnológicas e socio econômicas que podem afetar o modelo. O mesmo vale para identificar quais são as forças do mercado (segmentos de mercado, necessidades e demandas, fatores de mercado, custos de mudança e atratividade de receita). No contexto onde se está inserido, conhecer amplamente quem são os fornecedores e outros participantes da cadeia de valor, públicos de interesse, concorrentes, novos entrantes e quais são os produtos substitutos é fundamental para o refinamento do modelo de negócios e maior conexão com o mundo real. Por último, conhecer as forças macroeconômicas pode validar o diferencial do modelo: infraestrutura econômica, *commodities* e outros recursos, mercados capitais e situação do mercado global (OSTERWALDER, 2011).

O processo de construção do modelo de negócios, segundo Osterwalder e Pigneur (2011) percorre 5 (cinco) fases:

- Mobilização – o objetivo desta fase é preparar para a construção do modelo de negócios. O foco é preparar o cenário. É importante que todos os elementos necessários para a construção do modelo estejam reunidos. É preciso que haja motivação para a construção do novo.
- Compreensão – aqui o objetivo é pesquisar e analisar os elementos necessários para o esforço de construção do modelo. É a fase de imersão. Um time mergulha no conhecimento relevante e inerente a cada componente do modelo de negócios. Coleta de informações, entrevistas, clientes potenciais. Ao final tem-se a clareza de quais são as oportunidades e problemas a serem endereçados.
- Design – geração e teste de opções viáveis. O foco é o questionamento. É a fase onde a transformação das informações e ideais compreendidos na fase anterior tornam-se protótipos para serem explorados e testados. Após muito questionamento, um modelo é selecionado para ser o protótipo e alvo dos testes.
- Implementação – é a etapa de execução, implementação do protótipo do modelo selecionado.
- Gerenciamento – e então após implementado, adaptar e modificar o modelo em resposta à reação do mercado. É a evolução. Configurar estrutura capazes de monitorar, avaliar e adaptar ou transformar o modelo de negócios.

É importante manter em mente que a gestão da evolução do modelo é quem determinará se o modelo ainda é relevante ou está obsoleto. Por último vale destacar (OSTERWALDER, 2011) que um modelo de negócios não é o negócio. É um método para questionar, ajudar a compreender o que fazer.

2.3 Inovação Aberta

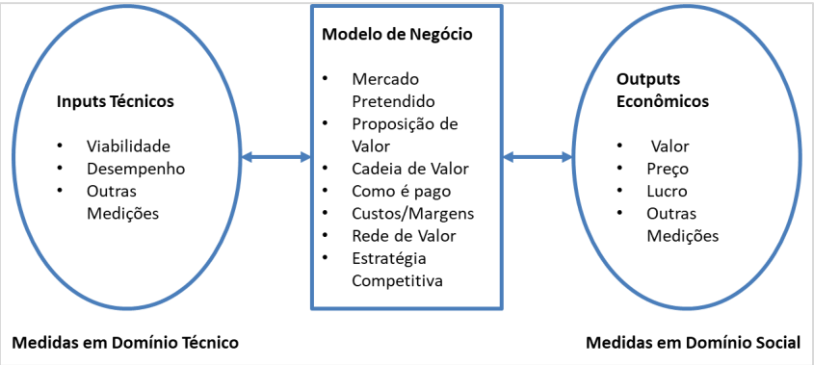
Inovação aberta é um termo, criado em 2003 por Henry Chesbrough, atribuído às empresas que aprimoram seus produtos e serviços por meio de ideias, pensamentos, processos e pesquisas, realizadas internamente e externamente aos domínios da empresa.

> *"A maioria das inovações fracassa. E as empresas que não inovam morrem." (CHESBROUGH, 2012, p. 1.)*

Para Chesbrough (2012) é importante que uma empresa estabelecida com disposição para enveredar o caminho da inovação aberta seja capaz de combinar pesquisa interna e ideias externas, sejam elas vindas de áreas internas da companhia, mas fora do escopo da pesquisa, ou de outras empresas.

Ainda, segundo Chesbrough (2012), o modelo de negócio apresenta-se como uma ferramenta importante para apoiar decisões e analisar cenários futuros potenciais. Neste contexto, as funções do modelo de negócio seriam as seguintes: articular a proposta de valor, identificar o segmento de mercado, definir a cadeia de valor, estabelecer quais são os mecanismos para geração de receita, desenhar a rede de valor (fornecedores, consumidores e potenciais competidores), e ainda, formular a estratégia competitiva. O modelo de negócios cumpre ainda o papel de criar uma heurística, um mapa cognitivo simplificado que conecta os domínios técnicos e econômicos.

Figura 9: Modelo de Negócios como um mapa cognitivo através dos domínios



FONTE: adaptado de CHESBROUGH, 2012 p. 85

O tipo proposto (CHESBROUGH, 2012) para a organização das informações em um modelo de negócios tem por objetivo auxiliar as empresas *startups* a criar uma lógica que dê sentido ao caos que em geral experimentam. E por outro lado, é importante para lembrar para a empresa já estabelecida (com um modelo de negócios ativo, em uso) que quanto maior o sucesso do atual modelo de negócios maior será a influência deste na operacionalização/comercialização da nova oportunidade. Em uma empresa estabelecida o modelo de negócios não surge de uma folha em branco.

De qualquer forma, ao iniciar uma jornada da inovação, é recomendado que seja feito um inventário das atividades mais recentes de inovação da empresa. O objetivo é construir um mapa estratégico da inovação e identificar quais são as origens das boas ideias. Alguns exemplos que questões que podem ser feitas segundo Chesbrough (2012):

- De onde surgiram as ideias importantes da empresa e da indústria nos últimos anos?
- Como essas ideias se ajustaram ao modelo de negócios vigente?
- Qual foi o papel de empresas nascentes (*startups*)? De onde surgiram as ideias implementadas por elas (*startups*)? Qual o modelo de negócios delas?
- Qual foi o papel das empresas de capital de risco? E dos outros investidores privados para a indústria? Quais as teses defendidas por eles?
- Qual foi o papel das universidades no aporte de conhecimento para que as soluções fossem viabilizadas?
- Quem são os principais influenciadores, referências no tema, que podem aportar experiência e conhecimento à solução?

A busca por estas respostas por si só compreende um exercício de entendimento do cenário de inovação na empresa e no setor. A partir dessas informações (CHESBROUGH, 2012) é válido que se construa um roteiro que detalhe a inovação para além do portfólio de produtos e serviços planejados para os próximos anos.

Rituais para a identificação e preenchimento das lacunas no modelo de negócios atual são fundamentais para que a empresa identifique antecipadamente as ameaças e possa saná-las de forma proativa. O mesmo vale para a pesquisa e identificação de pontos cegos no atual modelo de negócio. Esses pontos cegos são aqueles pontos onde fontes externas de ideias, tecnologias, e negócios poderão contribuir com descobertas mais úteis para a empresa. Revisar as tecnologias externas com profissionais experientes externos, e então, criar processos pra viabilizar o licenciamento de tecnologia externa que modernize e preencha as lacunas do modelo de negócios vigente (CHESBROUGH, 2012).

2.4 Origem do Investimento em Inovação Aberta

Financiar *startups* para suprir necessidades não satisfeitas constitui uma estratégia a ser considerada por empresas estabelecidas. Um relacionamento com *startups* tem valor maior que qualquer pesquisa de mercado, porque assim é possível observar de perto uma empresa de verdade, que faz produtos de verdade e tentam vender para clientes de verdade que pagam com dinheiro de verdade (CHESBROUGH, 2012).

O recorte feito para este trabalho consiste no investimento financeiro de variadas fontes, organizados para um fundo de participações para empresas de inovação. capital empreendedor corresponde ao investimento realizado para que a empresa saia do papel. É também chamado de capital de risco, ou *Venture Capital*, em função da incerteza que o novo empreendimento, uma empresa em estágio inicial, desperta em relação ao montante do investimento realizado.

De acordo com a consultoria Moore Stephens, dependendo do estágio em que a *startup* se encontra é possível oferecer diferentes tipos de investimentos, baseados em diferentes tipos de relacionamentos e vantagens, como por exemplo:

1. *Angel Money*: os "investidores-anjo" costumam procurar empresas que estão em fase inicial de operação; investidores com estas características costumam apostar em uma boa ideia. É comum que o investidor anjo, por meio de relacionamento com amigos, parentes ou conhecido, descubra as oportunidades e acabe por direcionar seus recursos financeiros para *startups* com base na confiança.
2. *Seed Capital*: é o próximo nível de investimento e vem logo depois do investidor anjo. Mais formal que o investidor anjo, normalmente, para diminuir o risco e diversificar sua carteira, os investidores de capital semente montam fundos que conseguem aportar capital em mais empresas simultaneamente, maximizando também as suas chances de acerto.
3. *Venture Capital*: é a camada que possui todas as classes de investidores de risco; por meio deste investimento pequenas e médias companhias que desejam crescer têm acesso aos recursos para financiar seu desenvolvimento.
4. *Private Equity*: estes fundos costumam ser responsáveis pelas operações de fusões e vendas em empresas. Aqui, o investimento envolve quantias bem maiores e por isso, os investidores costumam trabalhar com empresas de capital aberto.

De acordo com a Associação Brasileira de Private *Equity* e Venture Capital, ABVCAP, o capital empreendedor é o instrumento fundamental para o desenvolvimento do mercado de capitais e economias emergentes, e neste cenário o *Venture Capital* se destaca no Brasil de forma expressiva por se tratar de um tipo de investimento que envolve a participação em empresas com alto potencial de crescimento e rentabilidade, por meio de ações ou outros valores mobiliários, visando ganhos expressivos de capital a médio e longo prazo.

Ainda de acordo com a ABVCAP, através do VC, pequenas e médias empresas que pretendem se transformar em grandes companhias passa a dispôs de oportunidades de financiamento, com a devida governança corporativa, com foco no crescimento na lucratividade, visando a sustentabilidade do negócio.

De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), fundo de investimento é uma modalidade de investimento coletivo. É uma estrutura formal que reúne recursos financeiros de diversos investidores, para investimento conjunto.

Há vários tipos de fundos de mercado como por exemplo os fundos de renda fixa, fundos de ações e fundos de multimercado. Há ainda outros tipos de fundos chamados fundos de investimento estruturado, com regulamento próprio, como por exemplo:

- Fundos de Investimento Imobiliário – FII
- Fundos de Investimento em Participações – FIP
- Fundos Mútuos de Investimento em Empresas Emergentes – FMIEE

Fundos de Investimento em Participações (FIP) é a modalidade que recebe recursos destinados à aplicação em empresas abertas, fechadas ou sociedades limitadas em fase de desenvolvimento. O FIP é constituído por um administrador que capta recursos junto aos investidores por meio da venda de cotas.

Em função dos avanços da tecnologia, em particular da internet, a limitação física das operações também é desafiada, proporcionando novas formas de experiências. (CASTELLS, 1999). No que tange ao acesso a investimentos, este fenômeno também é percebido, e novas modalidades de financiamento, como o *Crowdfunding* (financiamento coletivo), surgem como potenciais alternativas para empresas menores, em especial, *startups*. O financiamento coletivo captura recursos financeiros para iniciativas de interesse comum por meio do acesso a diversas fontes de recursos, geralmente pessoas físicas, interessadas em viabilizar o empreendimento.

Novas oportunidades existem onde novos participantes, especialmente as *startups* agem de maneira mais reveladoras. Empresas nascentes mais visionárias e que desafiam as fronteiras da indústria precisam ser identificadas, analisadas e investidas para que juntamente com as indústrias proporcionem o aceleramento da trajetória da inovação.

> *"Se você não conseguir saber até que ponto as startups estão certas em relação à oportunidade, não as descarte do rol de possibilidades. Gaste um tempo para monitorar suas atividades, e aprenda com a experiência dessas empresas (CHESBROUGH, 2012, p. 201).*

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa está ancorada na formulação dos seguintes princípios:

a. Literatura/ Fundamentos
b. Modelo Teórico Proposto
c. Análise de Conteúdo

A coleta das informações, para a construção do modelo teórico proposto, será feita por meio de observação, onde o observador é participante e o papel de pesquisador é conhecido além de entrevistas, presenciais ou por meio de telefone.

As análises de documentos, também poderão ser aplicadas. As observações qualitativas pressupõem anotações de campo, onde o pesquisador registra de maneira não estruturada as atividades de pesquisa (gravação da entrevista).

Por tratar-se da construção de um modelo de negócio, por meio da navegação pela jornada do modelo de negócios, dos componentes a partir das informações coletadas com pessoas que atuam com programas de fidelidade optou-se pela aplicação da **teoria fundamentada** para a condução da pesquisa (a coleta de informações e ponto de vista de participantes deste tipo de estratégia são a base para o desenvolvimento do modelo de negócios).

O público alvo ou melhor, os atores, escolhidos para serem entrevistados representam papéis relevantes para o modelo de negócios proposto:

1. Executivo de Inovação da empresa mantenedora do programa de relacionamento existente para o qual o modelo de negócios será apresentado como um potencial novo serviço para a plataforma;
2. Executivo do Programa de Relacionamento, responsável pela administração e entrega da proposta de valor do programa de relacionamento aos clientes da empresa mantenedora;
3. Executivo de *Hub* de Inovação, mantém relacionamento e atividades de apoio com *startups* e identificado como potencial administrador do novo serviço alvo do modelo de negócio;
4. Executivos de *Hub* de Inovação, CIETEC, responsáveis por promover o empreendedorismo inovador, incentivando a transformação do conhecimento em produtos e serviços de valor agregado para o mercado.

Sobre as entrevistas realizadas com os atores do modelo de negócio propõem-se a produção da análise de conteúdo. De tal forma, o conteúdo das conversas transcritas foi diferenciado em três níveis (BARDIN, 2016): o tratamento do texto, a análise/categorização do texto e as operações estatísticas sobre os dados.

Embora a tecnologia possa apoiar e seja aceitável, não há como afirmar seguramente que sim (BARDIN, 2016). Dessa forma, basicamente a categorização entre sugestões de melhoria do modelo, prós e contras será realizada por meio de agrupamento de frases absorvidas das entrevistas e organizadas de tal forma que se possa adotar parâmetros comparativos e conclusivos.

> *"Os pesquisadores pragmáticos olham para o que e como pesquisar, baseados nas consequências pretendidas, ou seja, aonde eles querem chegar com ela (CRESWELL, 2010, p. 35)"*

Para Creswell (2010), quando se o pesquisador coleta os dados em ambientes onde ocorrem os problemas, ou quando o pesquisador coleta os dados pessoalmente em múltiplas fontes de dados, mantendo o foco na aprendizagem (significado que os participantes dão ao problema) é recomendada a aplicação de método qualitativo. Creswell (2010) adiciona ainda que quanto o processo de pesquisa é emergente, ou seja, pode sofrer mudanças após a melhor compreensão advinda por meio da pesquisa, o método qualitativo é ainda mais recomendado.

No processo sugerido, o caráter interpretativo e o relato holístico sustentam a escolha do método. Dentre as cinco possíveis estratégia de investigação sugeridas por Creswell (2010): narrativa (estudo da vida dos indivíduos onde cada um conta sua história), fenomenologia (investigação da essência das experiências humanas descritas pelos participantes), etnografia (estudo de um grupo cultural em cenário intacto durante um longo período de tempo por meio de observação e entrevistas), estudo de caso (exploração aprofundada de um programa, evento, atividade, processo de um ou mais indivíduos) e teoria fundamentada (derivação de uma teoria geral, de um processo, ação ou interação fundamentada no ponto de vista dos participantes).

4 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização e, portanto, o conhecimento sobre o conceito precisa ser homogêneo para que todos possam partir do mesmo ponto e falar sobre a mesma coisa.

Ainda conforme o método proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) um modelo de negócios pode ser descrito por nove componentes: segmentos de clientes (o modelo de negócios precisa ser descrito para servir a um ou diversos grupos de clientes), proposta de valor (descreve de qual forma a organização busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades), canais (as propostas de valor da organização tornam-se conhecidas por cada segmento de clientes por meio de canais de comunicação, distribuição e vendas), relacionamento com clientes (de qual forma o relacionamento com clientes é estabelecido e mantido em cada segmento de clientes), fontes de receita (resultado obtido por meio das propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes), recursos principais (quais são os elementos ativos necessários para a execução das atividades chave), atividades chave (as atividades principais realizadas para oferecer e entregar a proposta de valor), parcerias principais (algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa), estrutura de custo (os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custos).

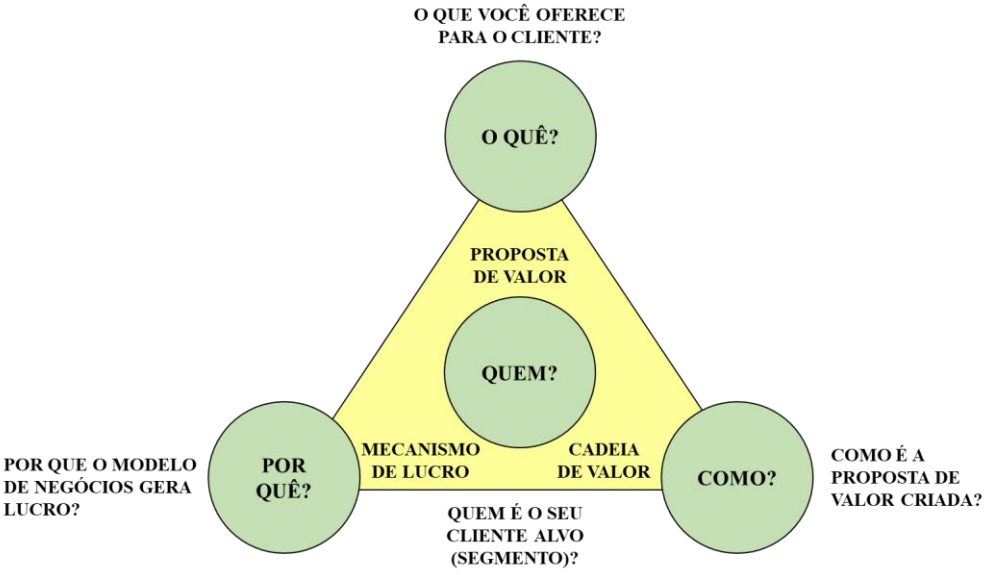
Gassmann, Frankenberger e Csik (2014) propõe uma definição simples, porém abrangente, composto por quatro dimensões:

- O cliente – quem são nossos clientes-alvo?
- A proposta de valor – o que oferecemos aos clientes?
- A cadeia de valor – como produzimos nossas ofertas?
- O mecanismo do lucro – por que isso gera lucro?

O objetivo do diagrama é evidenciar quais são os segmentos de mercado onde estão inseridos os clientes, qual é a proposta de valor que será comunicada e entregue, como a cadeia de valor é formada para a construção e desenvolvimento da proposta de valor e qual a fórmula de geração de lucro – como isso dá dinheiro.

Gassmann, Frankenberger e Csik (2014) chamam este diagrama de “Triângulo Mágico” porque qualquer ajuste em um dos cantos do triângulo demanda necessariamente ajuste nos demais cantos do triângulo.

Figura 10: A inovação do modelo de negócios



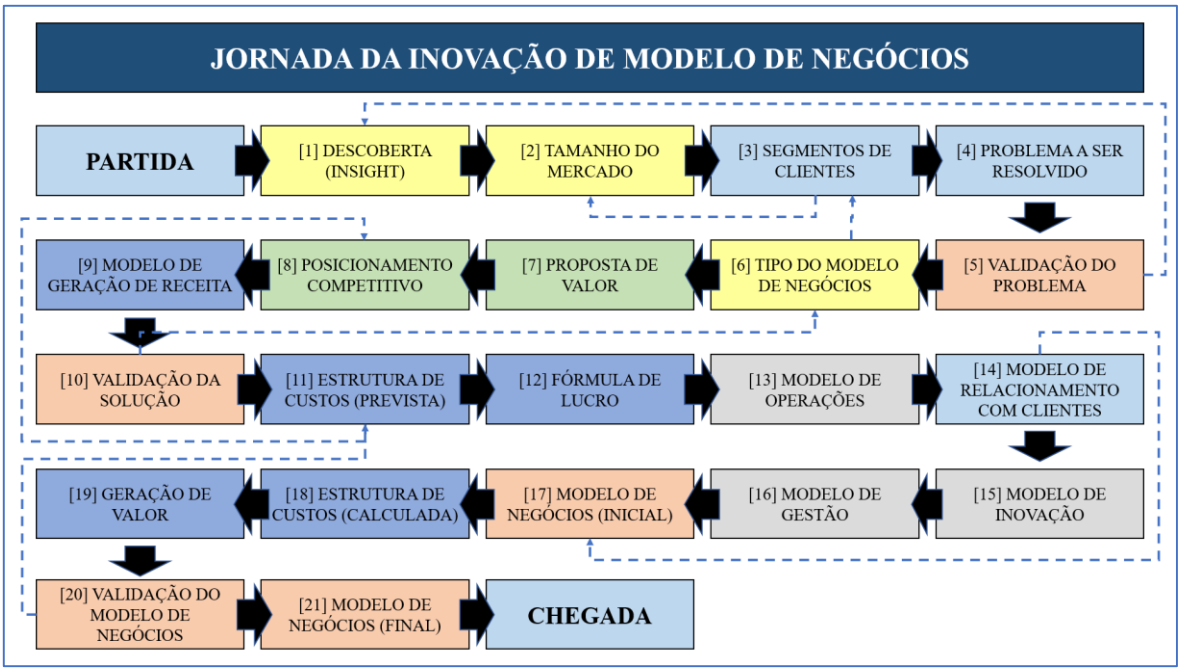
Fonte: adaptado de Gassmann, Frankenberger e Csik (2014) p.7

Os questionamentos quem, o quê, como e por quê, são provocativos para estimular a clareza sobre quem são os clientes, o que está sendo vendido, como está sendo produzido e se o negócio é ou não rentável.

Ainda para Gassmann, Frankenberger e Csik (2014) noventa porcento de todos os modelos de negócio derivam de outros modelos, ou seja, não são realmente novos. Para Gassmann, Frankenberger e Csik (2014), imitar criativamente as estratégias existentes, desenvolvida por outros setores, pode capacitar uma empresa para torna-se líder em inovação no setor. Com o reforço permanente da premissa de que prender e compreender é mais importante do que simplesmente copiar. Há diversas escolas do pensamento em modelos de negócios. Este estudo propõe-se a praticar a recombinante, onde modelo de negócios é visto como uma recombinação de padrões, para responder as questões chave: quem, o que, como, por que, de um negócio.

Pedroso (2018) propõe que a jornada da modelagem de negócios siga a lógica problema-solução-modelo de negócios. Ao final da primeira etapa, a empresa compreenderá claramente o problema a ser resolvido, será capaz de avaliar as oportunidades e fazer escolhas (priorização) de modo consciente. Para a etapa seguinte, relacionada com a solução, é importante que haja estímulo à geração de alternativas de solução e novamente um processo consciente de escolha (seleção) da solução que será trabalhada. A terceira etapa compreende a definição do modelo de negócios, com a geração de alternativas para a criação ou recombinação de modelos de negócios e mais uma vez a escolha, a seleção do melhor modelo.

Figura 11: Jornada da Inovação em Modelo de Negócios



Fonte: adaptado de Pedroso, M.C. (2018). Modelo de negócios: análise, concepção e inovação. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Dessa forma, o que segue a partir de agora é o resultado da análise realizada dos componentes de um modelo de negócios, percorrendo a jornada da modelagem de negócios (Pedroso, 2018), relacionados a uma ferramenta de *Marketing* tradicional que são os programas de fidelidade. O que se procura ao final é demonstrar que é possível, por meio da análise dos componentes do modelo de negócios, inovar em ferramentas tradicionais de *Marketing*.

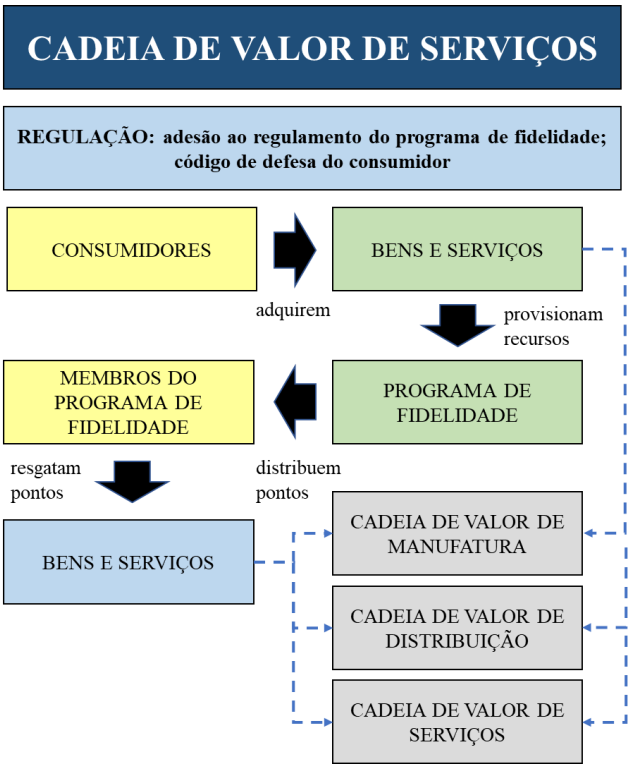
4.1 Descoberta

Para Pedroso (2018), a descoberta pode acontecer a partir de um problema identificado, de uma oportunidade, do conhecimento de uma tecnologia, de uma motivação pessoal ou até mesmo por meio da intuição. O perfil empreendedor permite que a aplicação de métodos e técnicas sejam facilitadores da identificação de um problema ou de uma nova oportunidade.

O entendimento do contexto externo é essencial para validar a viabilidade de uma nova oportunidade ou até mesmo a solução de um problema. Tal clareza será a peça chave no momento de seleção e priorização de ideias e soluções em um processo de descoberta (PEDROSO, 2010). Indicadores variáveis externos como fatores políticos e legais, regulamentação, fatores econômicos e ecológicos, fatores culturais, demográficos e tecnológicos, devem ser observados de tal forma a compreender a relação com o que será ou

não será desenvolvido. Da mesma forma, as forças estratégicas e cadeia de valor precisam ser conhecidas para proporcionar a correta análise das possibilidades.

Figura 12: Cadeia de Valor de Serviços – Programas de Fidelidade



Fonte: elaborado pelo autor

A Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR) apurou, por meio de pesquisa de opinião sobre programas de fidelidade, que a grande maioria dos entrevistados (68%), por mais que desejem, ainda não participam de nenhum programa de fidelidade. Porém, no mesmo estudo, identificou que 92% dos entrevistados gostariam ou gostam de participar de programas de fidelidade e ainda, que 84% dos que aderiram aos programas de fidelidade seguem comprando frequentemente nas empresas mantenedoras dos programas. Quanto aos segmentos de negócios apontados como prioritários pelos entrevistados, a pesquisa demonstrou que o interesse maior está relacionado aos supermercados e farmácias, seguidos por grandes magazines, restaurantes e companhias aéreas. O estudo também demonstrou que há cinco tipos de programas de fidelidade:

- Programas de coalisão, onde várias empresas potencializam a experiência do consumidor com o programa por meio de uma rede compartilhada de acesso a benefícios;
- Programas de fidelidade baseado em descontos diretos;

- Programas de fidelidade baseado em gratificação surpresa e bonificação de produtos/serviços;
- Programa de fidelidade baseado em grupos de alto potencial de consumo dos produtos ou serviços;
- Programa de fidelidade baseado em benefícios diversos ou dinheiro de volta.

A pesquisa foi realizada com 1.250 consumidores das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre, Campo Grande, Goiânia, Vitória, Salvador, Recife, Fortaleza, Distrito Federal e Cuiabá, presencialmente, via internet ou telefone, em uma parceria com a UNICAMP e o Instituto Axxus.

Pedroso (2018) sugere que o processo de descoberta e identificação de oportunidades seja resultado de atividades de identificação, seleção e análise, mas que ao final seja possível responder as seguintes questões:

- Quais são as oportunidades identificadas?
- Qual é a oportunidade selecionada?
- Qual é o mercado alvo escolhido?
- Por que esta escolha foi feita (essa oportunidade nesse mercado alvo)?
- Como modelar a cadeia de valor do mercado alvo escolhido?
- Em quais pontos da cadeia de calor a oportunidade selecionada pode ser explorada?

Dessa forma, a oportunidade selecionada trata da estruturação de uma proposta de valor que aumente a atratividade para grandes clientes de programas de fidelidade. O *insight* escolhido é a oferta de um serviço que possibilite a transformação de pontos adquiridos pelos membros dos programas de fidelidade em investimentos em inovação aberta (*startups*). O serviço deverá ser oferecido para os clientes de maior valor dentro da carteira de clientes da empresa mantenedora do programa de fidelidade. Os argumentos base para a escolha feita este novo serviço poderá aumentar o engajamento e a fidelidade de clientes por meio da exclusividade oferecida e pelo alto nível do serviço a ser prestado.

4.2 Tamanho do mercado

Para o melhor entendimento das oportunidades do mercado de programas de fidelidade foi usada a pesquisa *Nielsen Global Loyalty-Sentiment Survey* realizada pela *The Nielsen Company* entre os dias 1 e 23 de março de 2016, onde foram entrevistados mais de 30.000 consumidores *on-line* em 63 países nas regiões da Ásia-Pacífico, Europa, América Latina, Oriente Médio/África e América do Norte.

É possível promover um recorte na pesquisa procurando maior entendimento das informações inerentes a região da América Latina, e em específico o Brasil. Dessa forma, na abrangência da pesquisa realizada pela *The Nielsen Group* é possível observar que a América Latina é a região com as menores taxas de participação de programas de fidelidade, cerca de 44% dos entrevistados afirmando pertencer a um ou mais programas de fidelidade. Neste questionamento, porém, o Brasil lidera o ranking dos países da região com 53% dos entrevistados confirmando a participação em ao menos um programa de fidelidade.

Nesta mesma pesquisa, realizada pela *The Nielsen Group*, é evidenciado que os benefícios oferecidos aos participantes dos programas vão desde pontos que podem ser resgatados ou usados como dinheiro, até acesso a preços especiais e dias de desconto. Os programas de fidelidade de alto padrão também oferecem incentivos não monetários. A pesquisa demonstra que os benefícios favoritos são os descontos ou reembolso (48%) e descontos em produtos (47%). Quatro em cada 10 participantes do programa de fidelidade na América Latina (40%) dizem que os produtos gratuitos estão entre os três principais benefícios. Pouco mais de um terço dos entrevistados da América Latina (34%) dizem que o frete grátis está entre os três benefícios mais valorizados, com os maiores percentuais no Brasil (39%) e no Chile (37%).

Por tratar-se de um serviço de exclusividade, a ser oferecido aos principais clientes de uma empresa, já membros dos respectivos programas de fidelidade, inicialmente serão considerados aqueles com maior potencial de compra para estimativa realista do mercado a ser obtido (*SOM – Serviceable & Obtainable Market*).

4.3 Segmentos de clientes

Para identificar os segmentos potenciais de clientes será considerado o mercado consumidor (B2C) onde informações demográficas, psicográficas e comportamentais (Kotler e Keller, 2006) serão importantes para evidenciar os grupos de pessoas alvo da comunicação da proposta de valor. Para este estudo, as informações geográficas são menos relevantes.

Para a melhor segmentação demográfica, dados como renda, grau de instrução e classe social são relevantes para a melhor segmentação. Na perspectiva psicográfica, dados sobre o estilo de vida podem contribuir também para refinar o modelo de segmentação. Para as características comportamentais, o status de fidelidade é uma variável que pode indicar a adesão ou não ao serviço. É importante destacar, porém que a empresa mantenedora do programa de fidelidade é detentora das informações inerentes às transações realizadas com este cliente e fazer uso destes dados constitui uma oportunidade exclusiva de construção de segmentos mais robustos.

Na perspectiva da jornada da inovação de modelo de negócios, são três tipos de usuários: a empresa mantenedora do programa (financiadora), a empresa administradora (operação do programa) e o membro do programa (beneficiário). Sendo que, é possível que a empresa mantenedora e a administradora sejam a mesma empresa.

Figura 13: Cartão de Crédito Itaucard Mastercard Multiplus Black

Fonte: Itau

O exercício que segue é uma simulação criada com o objetivo de esboçar a persona alvo para o serviço que está sendo construído como inovador para o modelo de negócios dos programas de fidelidade. Portanto, de acordo com as informações disponíveis na página do cartão de crédito Multiplus Itaucard Mastercard Black, um cliente precisa ter uma renda mínima mensal no valor de R$ 15.000,00. Ao adquirir o cartão de crédito o cliente se compromete com uma anuidade no valor de 8 parcelas de R$ 150,00. São oferecidos os seguintes benefícios relacionados ao programa de fidelidade: Pontuação: a cada US$ 1,00 em compras, o cliente acumula 2,5 pontos Multiplus (programa de fidelidade). Os pontos acumulados não expiram. Há ainda, um bônus inicial de 20.000 pontos Multiplus após o pagamento da 4ª. parcela da anuidade. Como conveniência, o detentor do cartão tem embarque preferencial em voos da LATAM (companhia aérea mantenedora do programa).

O primeiro perfil de cliente, participante do programa, é descrito como alguém com um salário mensal de R$ 18.000,00 e que centraliza aproximadamente R$ 5.000,00 em despesas mensais no cartão de crédito. Despesas de R$ 5.000,00 correspondem a aproximadamente 3.378 pontos Multiplus (R$ 3,70) acumulados ao mês. Caso o cliente, membro do programa de fidelidade, mantiver o cenário de compras estável em 12 meses serão 40.540 pontos acumulados por ano, em 3 anos serão 121.612 pontos disponíveis para resgate; mais os 20.000 pontos da adesão são aproximadamente 140.000 pontos disponíveis. Para ter-se um parâmetro de comparação, com

110.000 pontos é possível resgatar uma TV no portal do programa de fidelidade com valor aproximado de R$ 2.349,00.

Continuando com o exercício, dentro da carteira de clientes do cartão de crédito, seria necessário encontrar 100 cliente, membros do programa, com perfis semelhantes, dessa forma, seriam potencialmente R$ 234.900,00 para investimento em uma empresa nascente (*startups*).

4.4 Problema a ser resolvido

Clientes contratam soluções para resolver problemas importantes para atender suas necessidades (PEDROSO, 2018). Dessa forma é importante identificar claramente quais problemas são importantes ou quais necessidades devem ser atendidas. E ainda, em que circunstâncias ou ocasiões estes problemas ou necessidades ocorrem. Segundo Pedroso (2018), a experiência do cliente passa por etapas bem definidas, e para cada uma das etapas é importante identificar com quem os clientes interagem e quais são os problemas nas dimensões:

- Funcionais – são os atributos relacionados ao produto ou serviço especificamente em sua função principal. No que se refere aos produtos, atributos como desempenho, confiabilidade, conformidade, durabilidade, facilidade de uso, segurança ou riscos de uso merecem ser analisados. Para serviços, os atributos diferem dos de produtos, conformidade, resolubilidade, consistência, são características de maior valor para os clientes. Os atributos de produtos e serviços podem ainda entregar algo inerente à sua função principal, ou ainda, às funções complementares (por exemplo, acessórios, especificações, resolução de problemas).
- Conveniência – a perspectiva da conveniência trata de atributos relacionados à linha de produtos (variedades de produtos e opções, abrangência dos serviços), processos de entrega (velocidade, disponibilidade, informações, atendimento, pontualidade, confiabilidade), flexibilidade (mix, volume, entrega, personalização) e atendimento (para produtos, assistência técnica, manutenção, atendimento comercial; e para serviços, cortesia, empatia, limpeza e conforto das instalações).
- Intangíveis – atributos inerentes às escolhas por marcas, experiência, *design*, estética, ambientação, com vieses emocionais, sociais ou institucionais (*status*, apego, inclusão, bem-estar, entre outros).
- Preço – trata do valor percebido pelo cliente em relação ao benefício oferecido pelo produto ou serviço e que permite facilmente comparar a oferta de diferentes fornecedores. Envolve além dos preços de aquisição ou acesso, também os custos

de utilização (depreciação, financiamento, reparo, manutenção, descarte, utilização).

O problema a ser resolvido, a partir dos *insights*, é como aumentar a relevância dos programas de fidelidade e fortalecer o relacionamento com clientes de maior valor da empresa. Dessa forma, por meio da solução deste problema descoberto, a empresa mantenedora/administradora do programa de relacionamento, encontrará reconhecimento por parte dos clientes e mercado como uma empresa inovadora, almejará o aumento do índice de retenção e interação com clientes em segmento chave. A solução do problema também proporcionará diferenciação em relação aos concorrentes no mercado gerando maior atratividade para o programa por parte de outros clientes potenciais além de personalização do benefício para os clientes de maior valor.

4.5 Tipo do modelo de negócio

Segundo PEDROSO (2018) um modelo de negócios, em função de sua tipologia, está relacionado com a entrega de produtos, serviços ou plataforma. Para produtos, há os modelos já estabelecidos de manufatura (empresa fabrica e vende seus produtos), comércio eletrônico (empresa compra produtos de seus fornecedores e venda por meio de canais eletrônicos), distribuição e varejo (empresa compra produtos de seus fornecedores e vende por meio de canais físicos). Serviços, podem ser os voltados aos produtos (processam e transportam insumos físicos), às pessoas (processam e transportam pessoas) ou à informação (processam e transportam dados, transformando-os em informações). E ainda é preciso considerar o modelo de plataforma, composto por redes sociais (conexões entre pessoas), ou mercados multilaterais (conexões entre mercados) ou a formação de ecossistemas (conexões entre os diversos atores em um determinado ecossistema). A tipologia do modelo de negócios está relacionada diretamente ao segmento de clientes que se pretende atender.

Para este estudo, estão sendo considerados dois tipos de modelos de negócios para a viabilização da entrega da proposta de valor: entrega de serviços e entrega de conexões. Sendo que em serviços, mais especificamente serviços intensivos em informações.

4.6 Proposta de valor

Para PEDROSO (2018) é possível identificar 10 (dez) submodelos de associados à proposta de valor. Na perspectiva do valor de conveniência encontram-se os submodelos de *one-stop-shop* e cauda longa agrupados em linha de produtos; os submodelos presença, entrega e disponibilidade garantida agrupados em entrega/disponibilidade; os submodelos customização

em massa e personalização, agrupados em flexibilidade/customização. Na perspectiva do valor hedônico, há os submodelos: social, emocional e bem-estar.

Neste estudo está sendo considerado o valor hedônico/aspiracional uma vez que o serviço tem uma proposta de valor social (não será oferecido para todos os clientes; o cliente fará parte de um grupo seleto de clientes) e emocional (a percepção de que pertence a um grupo que não é mais apenas um cliente, é um sócio da empresa mantenedora).

4.7 Posicionamento competitivo

O posicionamento estratégico ou competitivo consiste na definição da posição que a organização (ou suas marcas, produtos e serviços) ocupa, ou deseja ocupar, em relação aos seus concorrentes (Pedroso, 2018). Em relação aos submodelos associados ao posicionamento competitivo encontramos as disciplinas de valor, a estratificação social e o multimercado como principais vetores para o posicionamento estratégico. Em disciplinas de valor encontram-se: a diferenciação por excelência operacional, a liderança em produtos e o relacionamento com clientes. Em estratificação social é possível posicionar-se a partir da base da pirâmide, do alto luxo, e também da melhor relação custo benefício. No multimercado há a relação entre multimarcas, e ainda a relação onde um determinado grupo sustenta o acesso para outros grupos.

Para este trabalho o modelo escolhido é o submodelo de disciplinas de valor, liderança em produtos, como um provedor de soluções. Nesta categoria não foram encontrados concorrentes oferecendo este tipo de serviço por meio de programas de fidelidade. Os diferenciais competitivos, portanto, são elencados como: o pioneirismo, a atuação segmentada, e a construção de um modelo replicável e escalável.

4.8 Modelo Econômico

O modelo econômico corresponde à descrição sobre como criar e capturar valor.

Na perspectiva da criação de valor é preciso que a estrutura de custos e a fórmula de lucro estejam bem desenhadas e validadas para garantir que a captura de valor aconteça por meio do modelo de geração de receita.

Para compreender o modelo econômico é preciso ter clareza do papel de cada um dos participantes da cadeia de valor do serviço que será oferecido.

- Empresa Mantenedora – é a empresa que provisiona os recursos financeiros e distribui para seus clientes por meio de um programa de fidelidade;

- Membro do Programa – é o cliente da Empresa Mantenedora de um programa de fidelidade que recebe os recursos financeiros provisionados por meio de pontos;
- Prestadora do Serviço – é a empresa administradora que disponibilizará o serviço na plataforma para resgate pelo Membro do Programa e que executará o serviço que trata do investimento dos pontos resgatados, convertidos em valor financeiro, nas empresas nascentes (*startups*).

Dessa forma, o modelo econômico trata da captura de valor por parte da empresa Prestadora do Serviço.

4.8.1 Modelo de geração de receita prevista

A geração de receita prevê a cobrança, por parte da empresa Prestadora do Serviço, de uma taxa percentual a partir de cada resgate realizado pelo Membro do Programa na plataforma digital do Programa de Fidelidade.

Para o cálculo do modelo de geração de receita foram considerados 5 (cinco) diferentes valores que deverão estar disponíveis para o resgate do serviço. Dessa forma, o Membro do Programa deverá acessar a plataforma digital do Programa de Fidelidade e escolher entre:

1. R$ 5.000,00 (cinco mil reais) – valor mínimo para acesso ao serviço
2. R$ 10.000,00 (dez mil reais)
3. R$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais)
4. R$ 50.000,00 (cinquenta mil reais)
5. Não definido, acima de R$ 50.000,00 (cinquenta mil reais)

Em todos os casos, para o cálculo do modelo de geração de receita, foi usada a taxa de 15% (quinze porcento) sobre cada resgate realizada com o objetivo de sustentar o modelo de geração de receita da empresa Prestadora do Serviço. Com o objetivo de refinar o modelo, para o cálculo dos impostos também foi considerada a taxa de 15% (quinze porcento).

A taxa de crescimento dos Membros do Programa com acesso ao serviço e que resgatarão no cenário projetado, especialmente no segmento de clientes onde os valores financeiros são maiores, é conservadora uma vez que o objetivo é demonstrar a atratividade do modelo mesmo antes da etapa de validação.

Figura 14: Modelo de Geração de Receita

Taxa x Transação	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7
Total de Membros do Programa	185	375	716	1.356	2.597	5.037	9.880
Resgates de R$ 5.000,00	100	200	400	800	1.600	3.200	6.400
Resgates de R$ 10.000,00	50	100	200	400	800	1.600	3.200
Resgates de R$ 25.000,00	25	50	75	100	125	150	175
Resgates de R$ 50.000,00	10	25	40	55	70	85	100
Resgates acima de R$ 50.000,00 (personalizados - fixados em R$ 75.000,00 para cálculo)	-	-	1	1	2	2	5
Quantidade de Pontos Resgatados (equivalente a R$ 50.000,00)	R$ 2.125.000,00	R$ 4.500.000,00	R$ 7.950.000,00	R$ 13.325.000,00	R$ 22.775.000,00	R$ 40.150.000,00	R$ 73.750.000,00
Taxa x Transação							
O Membro do Programa transfere seus pontos, por meio de resgate do serviço, para a empresa Administradora. Desse montante é preciso descontar uma taxa de 15% como receita para a empresa Administradora.	R$ 318.750,00	R$ 675.000,00	R$ 1.192.500,00	R$ 1.998.750,00	R$ 3.416.250,00	R$ 6.022.500,00	R$ 11.062.500,00
Imposto e Taxas (15% a ser validado)	R$ 47.812,50	R$ 101.250,00	R$ 178.875,00	R$ 299.812,50	R$ 512.437,50	R$ 903.375,00	R$ 1.659.375,00
Receita Líquida	R$ 270.937,50	R$ 573.750,00	R$ 1.013.625,00	R$ 1.698.937,50	R$ 2.903.812,50	R$ 5.119.125,00	R$ 9.403.125,00

Fonte: elaborado pelo autor

4.8.2 Estrutura de custos prevista

Para efeito também de simulação da estrutura de custos, foram considerados os custos inerentes a manutenção da infraestrutura necessária para manter a operação funcionando de acordo com a quantidade de clientes que a carteira vai adquirindo ao longo do tempo. O modelo de computação na nuvem com infraestrutura contratada como serviço com valor estimado de mercado para uma operação enxuta.

Considerando que a base para o modelo de relacionamento com clientes é uma plataforma digital, foram considerados dois profissionais técnicos responsáveis por manter a plataforma digital funcionando e mais dois profissionais técnicos, responsáveis pela melhoria contínua e experiência do usuário na plataforma digital. Esta estrutura é mantida ao longo dos períodos, o que, em função do incremento significativo do número de Membros do Programa que acessarão o serviço, o custo individual do serviço vendido diminui na mesma proporção.

Figura 15: Custo do Serviço Vendido

Item	Custo para cada 50.000 Membros	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7
Infra Estutura Cloud (IaaS)	R$ 5.000,00 / mês	R$ 324,32	R$ 160,00	R$ 83,80	R$ 44,25	R$ 23,10	R$ 11,91	R$ 6,07
Suporte e Manutenção Solução	164 horas/mês * R$ 165,00/hora * 2 profissionais	R$ 3.510,49	R$ 1.731,84	R$ 907,04	R$ 478,94	R$ 250,07	R$ 128,93	R$ 65,73
Melhoria Contínua	164 horas/mês * R$ 165,00/hora * 2 profissionais	R$ 3.510,49	R$ 1.731,84	R$ 907,04	R$ 478,94	R$ 250,07	R$ 128,93	R$ 65,73
Total Membros								
R$ 5.000,00		100,00	200,00	400,00	800,00	1.600,00	3.200,00	6.400,00
R$ 10.000,00		50,00	100,00	200,00	400,00	800,00	1.600,00	3.200,00
R$ 25.000,00		25,00	50,00	75,00	100,00	125,00	150,00	175,00
R$ 50.000,00		10,00	25,00	40,00	55,00	70,00	85,00	100,00
R$ 75.000,00		-	-	1,00	1,00	2,00	2,00	5,00
		185,00	375,00	716,00	1.356,00	2.597,00	5.037,00	9.880,00
Total Custo do Serviço Vendido		R$ 7.345,30	R$ 3.623,68	R$ 1.897,88	R$ 1.002,12	R$ 523,25	R$ 269,78	R$ 137,54

Fonte: elaborado pelo autor

A estrutura da equipe foi dimensionada de tal forma que em função do crescimento da empresa, também o número de vendedores e funcionários administrativos cresce.

Figura 16: Custo com Colaboradores

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7
Sócios	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
KAM (Key Account Managers)	2,00	2,00	4,00	4,00	6,00	6,00	6,00
Funcionários Administrativos	4,00	4,00	6,00	6,00	6,00	8,00	8,00
Total	8,00	8,00	12,00	12,00	14,00	16,00	16,00
Admissões / Ano	8,00	-	4,00	-	2,00	2,00	-

Fonte: elaborado pelo autor

O custo para a aquisição de clientes (CAC) vai diluindo de acordo com o crescimento da carteira de clientes. Estima-se que para o incremento da base de clientes será necessário investimento no número de funcionários responsáveis pelo atendimento de grandes contas (Empresas Mantenedoras).

Figura 17: CAC Custo de Aquisição de Clientes

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7
Custos de Venda	R$ 199.125,00	R$ 220.500,00	R$ 431.550,00	R$ 479.925,00	R$ 744.975,00	R$ 901.350,00	R$ 1.203.750,00
Quantidade de Clientes	185,00	375,00	716,00	1.356,00	2.597,00	5.037,00	9.880,00
CAC	R$ 1.076,35	R$ 588,00	R$ 602,72	R$ 353,93	R$ 286,86	R$ 178,95	R$ 121,84

Fonte: elaborado pelo autor

Os números serão utilizados para efeito de simulação do modelo econômico e devem sofrer ajustes durante a fase de implantação do projeto.

4.8.3 Fórmula de lucro/ Geração de valor

Abaixo é possível acompanhar a simulação do mecanismo de geração de valor ou fórmula do lucro. Com base em uma estimativa de crescimento da base cliente, a simulação demonstra que a partir do investimento inicial a operação torna-se lucrativa já a partir do terceiro ano. Sendo que, simulada, a partir do sétimo ano a operação estaria avaliada em R$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) para venda, a partir de um investimento de pouco mais de R$ 500.000,00 (quinhentos mil reais).

Figura 18: Fluxo de Caixa Empresarial Descontado

Fluxo de Caixa Empresarial Descontado

Período:		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7
Receita Bruta Total		**R$ 318.750,00**	**R$ 675.000,00**	**R$ 1.192.500,00**	**R$ 1.998.750,00**	**R$ 3.416.250,00**	**R$ 6.022.500,00**	**R$ 11.062.500,00**
% Crescimento Anual			**111,76%**	**76,67%**	**67,61%**	**70,92%**	**76,29%**	**83,69%**
(1) Receita Fee x Transação		R$ 318.750,00	R$ 675.000,00	R$ 1.192.500,00	R$ 1.998.750,00	R$ 3.416.250,00	R$ 6.022.500,00	R$ 11.062.500,00
(-) Impostos Diretos(% s/Receita Bruta)	-15%	-R$ 47.812,50	-R$ 101.250,00	-R$ 178.875,00	-R$ 299.812,50	-R$ 512.437,50	-R$ 903.375,00	-R$ 1.659.375,00
(=) Receita Líquida		**R$ 270.937,50**	**R$ 573.750,00**	**R$ 1.013.625,00**	**R$ 1.698.937,50**	**R$ 2.903.812,50**	**R$ 5.119.125,00**	**R$ 9.403.125,00**
(-) Custo do Serviço Vendido		-R$ 7.345,30	-R$ 3.623,68	-R$ 1.897,88	-R$ 1.002,12	-R$ 523,25	-R$ 269,78	-R$ 137,54
(=) Lucro Bruto		**R$ 263.592,20**	**R$ 570.126,32**	**R$ 1.011.727,12**	**R$ 1.697.935,38**	**R$ 2.903.289,25**	**R$ 5.118.855,22**	**R$ 9.402.987,46**
Margem Bruta		*97,29%*	*99,37%*	*99,81%*	*99,94%*	*99,98%*	*99,99%*	*100,00%*
(-) Despesas Operacionais		**-R$ 418.125,00**	**-R$ 439.500,00**	**-R$ 782.550,00**	**-R$ 830.925,00**	**-R$ 1.155.975,00**	**-R$ 1.384.350,00**	**-R$ 1.686.750,00**
(-) Despesa Administrativa		R$ 159.000,00	R$ 159.000,00	R$ 231.000,00	R$ 231.000,00	R$ 231.000,00	R$ 303.000,00	R$ 303.000,00
Administrativos-Quantidade		4,00	4,00	6,00	6,00	6,00	8,00	8,00
Administrativos (Custo Mensal: R$v3.000,00)	R$ 3.000	R$ 144.000,00	R$ 144.000,00	R$ 216.000,00	R$ 216.000,00	R$ 216.000,00	R$ 288.000,00	R$ 288.000,00
Contabilidade - Quantidade		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Contabilidade (Custo mensal: R$ 2.500,00)	R$ 2.500	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00
Assessoria Jurídica - Quantidade		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Assessoria Jurídica (Custo mensal: R$ 2.500,00)	R$ 2.500	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00
Sócios - Pró Labore	R$ 5.000	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
(-)Despesa de vendas		R$ 259.125,00	R$ 280.500,00	R$ 551.550,00	R$ 599.925,00	R$ 924.975,00	R$ 1.081.350,00	R$ 1.383.750,00
Comercial-Quantidade		2,00	2,00	4,00	4,00	6,00	6,00	6,00
Comercial (Custo Mensal: R$ 10.000,00)	R$ 10.000	R$ 240.000,00	R$ 240.000,00	R$ 480.000,00	R$ 480.000,00	R$ 720.000,00	R$ 720.000,00	R$ 720.000,00
Comissão de Vendas (Percentual s/Receita Bruta)	6%	R$ 19.125,00	R$ 40.500,00	R$ 71.550,00	R$ 119.925,00	R$ 204.975,00	R$ 361.350,00	R$ 663.750,00
(-)Despesa de Depreciação		R$ -	-R$ 3.200,00	-R$ 3.200,00	-R$ 4.800,00	-R$ 4.800,00	-R$ 5.600,00	-R$ 3.200,00
(=) LAJIR (Lucro antes de Juros e Imposto de Renda)		**-R$ 154.532,80**	**R$ 130.626,32**	**R$ 229.177,12**	**R$ 867.010,38**	**R$ 1.747.314,25**	**R$ 3.734.505,22**	**R$ 7.716.237,46**
Margem Operacional		*-57,04%*	*22,77%*	*22,61%*	*51,03%*	*60,17%*	*72,95%*	*82,06%*
(-) IR		R$ -	-R$ 44.412,95	-R$ 77.920,22	-R$ 294.783,53	-R$ 594.086,85	-R$ 1.269.731,77	-R$ 2.623.520,74
(=) Lucro Líquido		**-R$ 154.532,80**	**R$ 86.213,37**	**R$ 151.256,90**	**R$ 572.226,85**	**R$ 1.153.227,41**	**R$ 2.464.773,45**	**R$ 5.092.716,72**
Margem Líquida		*-57,04%*	*15,03%*	*14,92%*	*33,68%*	*39,71%*	*48,15%*	*54,16%*
Ajustes Regime de Competencia para Regime de Caixa								
(+) Depreciacao e Amortização (Vida útil do Ativo Fixo: 5 anos)			R$ 3.200,00	R$ 3.200,00	R$ 4.800,00	R$ 4.800,00	R$ 5.600,00	R$ 3.200,00
(-) CAPEX		-R$ 16.000,00	-R$ 192.000,00	-R$ 200.000,00	-R$ 192.000,00	-R$ 196.000,00	-R$ 196.000,00	-R$ 192.000,00
Infraestrutura tecnológica (computadores, Impressoras) Investimento R$2.000,00 por funcionário Inlcial	R$ 2.000	R$ 16.000,00	R$ -	R$ 8.000,00	R$ -	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00	R$ -
Inovação: Análise de Mercado, Revisão da arquitetura, experiência do usuário e funcionalidades. Atividade contínua para novas versões a cada 2 anos, a partir do 2o ano. 2 profissionais full time. Custo de R$ 8.000 por profissional.	R$ 192.000		R$ 192.000,00	R$ 192.000,00	R$ 192.000,00	R$ 192.000,00	R$ 192.000,00	R$ 192.000,00
Ativo Fixo Líquido no final do ano		R$ 16.000,00	R$ 12.800,00	R$ 17.600,00	R$ 12.800,00	R$ 12.000,00	R$ 10.400,00	R$ 7.200,00
(-) Investimento Capital de Giro		R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Capital de Giro Operacional								
Contas a Receber								
Contas a Pagar								
(=) Fluxo de Caixa Livre		**-R$ 170.532,80**	**-R$ 102.586,63**	**-R$ 45.543,10**	**R$ 385.026,85**	**R$ 962.027,41**	**R$ 2.274.373,45**	**R$ 4.903.916,72**
Valor de Venda Estimado no Ano 7								**R$ 47.015.625,00**
Fluxo de Caixa Livre com venda no 5o ano		**-R$ 170.532,80**	**-R$ 102.586,63**	**-R$ 45.543,10**	**R$ 385.026,85**	**R$ 962.027,41**	**R$ 2.274.373,45**	**R$ 51.919.541,72**
PROJEÇÃO VALOR ECONOMICO	**Data Presente**	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**	**Ano 6**	**Ano 7**
VALOR ECONOMICO	**R$ 868.301**	**R$ 2.428.617**	**R$ 5.655.282**	**R$ 11.613.853**	**R$ 20.768.673**			

Fonte: elaborado pelo autor

4.9 Modelo de operações

A operacionalização do modelo de negócios considera que uma Empresa Mantenedora possui um Programa de Fidelidade próprio ou faz parte de um programa de coalisão. Em ambos os casos é necessário que a Empresa Mantenedora do programa provisione os recursos necessário para a distribuição aos seus clientes por meio de regulamento próprio. De posse dos pontos, não convertidos em valores financeiros ainda, o Membro do Programa acessa o menu de produtos e serviços na plataforma digital onde é possível resgatar seus benefícios.

Neste menu, deverá optar pelo serviço "Investimento em Inovação".

Nesta opção encontrará opções para resgate da quantidade de pontos equivalentes à:

- R$ 5.000,00 (cinco mil reais)
- R$ 10.000,00 (dez mil reais)
- R$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais)
- R$ 50.000,00 (cinquenta mil reais)
- Não definido, acima de R$ 50.000,00 (cinquenta mil reais)

O Membro do Programa de fidelidade deverá disponibilizar pontos equivalentes a, no mínimo, R$ 5.000,00 (cinco mil reais) para poder realizar a reserva via plataforma digital, sem limite de valor máximo. E, caso seja do seu interesse, poderá, ainda, completar com dinheiro no limite de até 50% do valor equivalente aos pontos reservados. Transferidos os valores para a conta de pagamento, enquanto não forem utilizados para investimento em *startups*, esses valores serão aplicados em ativos financeiros com liquidez diária com baixo risco de crédito (por exemplo, títulos públicos).

Dessa forma, 50% dos rendimentos oriundos dessas aplicações poderão ser utilizados pelos Membros do Programa de fidelidade para investimento nas *startups* em adição ao valor principal. Os outros 50% pertencerão à empresa Prestadora do Serviço.

Tanto os rendimentos pertencentes à empresa Prestadora do Serviço quanto os rendimentos pertencentes aos Membros do Programa, se houverem, somente poderão ser resgatados após 2 anos.

A Prestadora do Serviço fará a curadoria de *startups* em diversos setores, selecionando-as e avaliando-as para que, a partir do momento em que os valores forem transferidos, possa apresenta-las aos Membros do Programa de fidelidade e estes possam decidir livremente em qual empresa gostariam de investir, bem como o respectivo montante que gostariam de investir.

Como em um ambiente de financiamento coletivo, a Prestadora do Serviço apresentará uma lista de empresas nascentes (*startups*), com a análise prévia e todos os detalhes necessários para suportar a decisão do Membro do Programa. Constará também das informações o respectivo valor que a *startup* deseja captar junto aos Membros do Programa, por exemplo, R$ 500.000,00 (quinhentos mil reais). Neste caso, quando a empresa conseguir 100 (cem) membros do programa dispostos a investir R$ 5.000,00 (cinco mil reais) cada um, a *startup* alcançará o montante necessário para alavancar seus negócios.

Com o investimento realizado, entra em ação um serviço complementar que é a administração dos Membros do Programa que se tornaram agora Investidores.

A Prestadora de Serviços realizará todos os trâmites burocráticos visando garantir a correta aplicação dos recursos e a prestação de contas. Necessário que no momento do aporte, o Investidor saiba exatamente qual será seu benefício, bem como, suas responsabilidades para com o fundo de investimento.

O Investidor que desejar converter seus pontos em investimento realizará o pedido por meio da plataforma digital a ser criada e integrada ao Programa de Fidelidade que oferecerá o serviço.

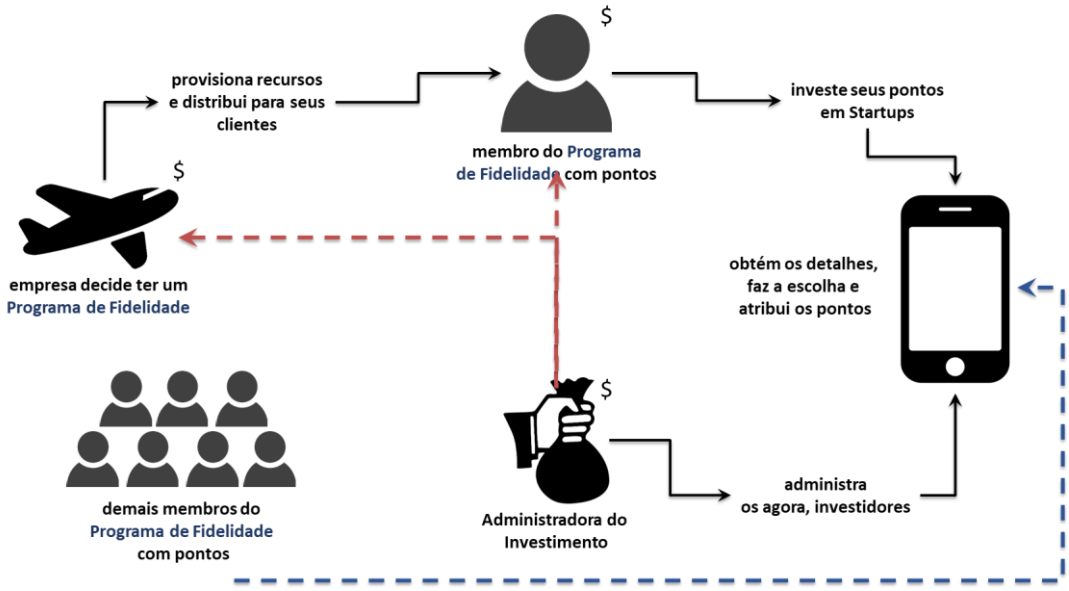
Uma vez realizada a reserva pelo Investidor na plataforma digital, a Empresa Mantenedora do Programa de Fidelidade, irá transferir os valores provisionados correspondentes aos pontos em uma conta de pagamento de titularidade da Prestadora de Serviços.

A conta de pagamento permite que seja realizado o registro individualizado das transações feitas em nome de cada Investidor. Assim, será possível controlar o rendimento do investimento realizado por cada um deles.

Durante o período de 2 anos a contar da data da reserva, os Investidores precisarão aportar, no mínimo, 80% do valor total reservado via plataforma digital, distribuindo esse valor em quantas *startups* desejarem.

Caso o Investidor não invista o mínimo solicitado neste período, a Prestadora de Serviços irá escolher a(s) *startup*(s) em seu nome. Após o período de 2 anos, os 20% restantes, se houver, poderão ser devolvidos ao Investidor, a seu exclusivo critério.

Figura 19: Modelo de Operações



Fonte: elaborado pelo autor

Após a empresa Prestadora de Serviços apresentar as *startups* aos Membros do Programa de fidelidade e esses, por sua vez, manifestarem sua intenção de firmar o compromisso de investir em tais empresas, a empresa Prestadora do Serviço constituirá Sociedades com Propósito Específico (SPE), de acordo com o número de *startups* a serem investidas, cujo objetivo único de cada SPE será o de investir em uma *startup* por vez.

Para garantirmos a regularidade da operação, para cada SPE constituída, deveremos obter previamente a dispensa de registro de oferta pública perante a CVM (Comissão de Valores Mobiliários). O membro do programa deverá então celebrar com a SPE um contrato de mútuo conversível em participação societária, com vencimento em 10 anos a ser assinado digitalmente via plataforma digital. A SPE, por sua vez, também irá celebrar com a *startup* um contrato de mútuo conversível em participação societária com o mesmo período de vencimento, ou seja, 10 anos. Nesse modelo, de acordo com o permitido pela CVM, cada *startup* somente pode levantar, via SPE, até R$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) por ano. Caso, no período de 10 anos, a *startup* receba um investimento acima de R$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), o mútuo será convertido em participação societária da *startup*, passando a SPE a ser acionista da *startup*. Se, após a conversão, a *startup* tiver uma saída, a SPE cederá sua participação aos Investidores, Membros do Programa de fidelidade, e estes passarão a ser acionistas da SPE.

Neste modelo, de mútuo conversível, não há aquisição direta de participação acionária. O investidor aporta capital na *startup* usando o contrato de mútuo, prevendo a possibilidade de

conversão de tal mútuo em participação societária, antes ou na data de vencimento do mútuo, a um valor predeterminado para as ações da empresa.

Esse modelo permite ao investidor, antes de se tornar sócio da empresa, conhecer de forma mais detalhada o negócio e seus empreendedores, além de garantir que o investidor não sofra com possíveis complicações legais com as quais a empresa possa se envolver no futuro – mantendo, ainda assim, os benefícios aos quais terá direito caso o negócio dê certo e se torne lucrativo. Os documentos deste tipo de transação são mais simples do que os requeridos no caso de aquisição direta de participação acionária.

A empresa administradora, por meio da plataforma digital, fará a gestão dos investimentos nas *startups*, bem como dos rendimentos gerados através das aplicações dos recursos da conta de pagamento. Toda a comunicação será feita via plataforma digital, por meio da qual os membros do programa terão acesso a informações das *startups* que investiram, assim como poderão esclarecer quaisquer dúvidas com a equipe da empresa administradora. As SPE serão geridas e mantidas pela equipe da empresa administradora.

4.10 Modelo de relacionamento com clientes

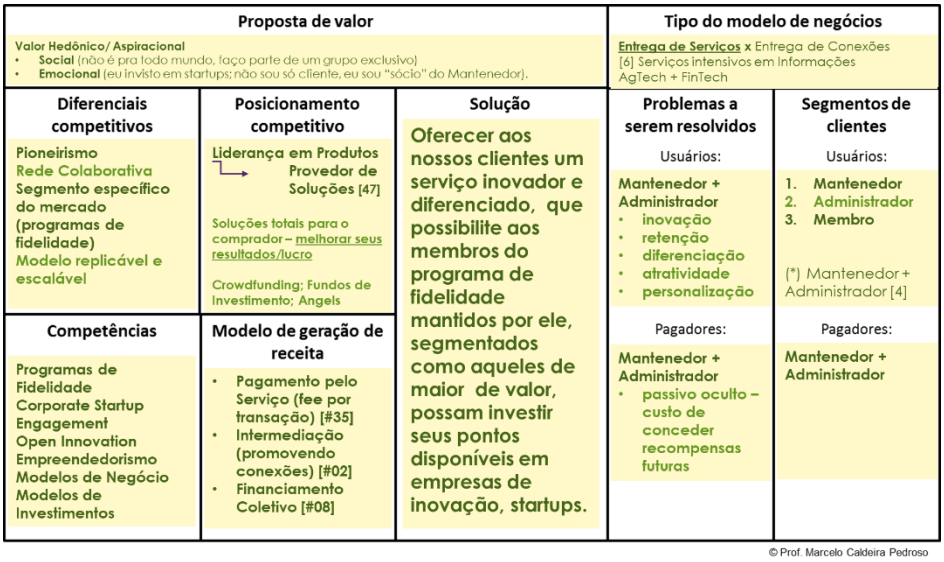
O modelo de relacionamento com clientes se dará entre a empresa administradora e as empresas mantenedoras dos programas de fidelidade por meio de um gerente de contas (*KAM – Key Account Manager*). Este *KAM* será responsável pelo mapeamento de clientes potenciais. São clientes potenciais as empresas mantenedoras que oferecem programa de fidelidade para seus clientes por meio de plataforma própria (Bayer, Toyota, BMW, Pão e Açúcar) ou plataformas de mercado (Dotz, LTM, Mastercard, Multiplus, Netpoints, Smiles, Tudo Azul, Visa). É importante que o *KAM* esteja apto para entender quais são as necessidades destas empresas e dos seus clientes, bem como os diversos cenários de negócios onde estas empresas estão inseridas. Isto feito, é responsabilidade do *KAM* apresentar propostas técnico-comerciais, e conduzir o processo de negociação. Todo o suporte aos clientes durante a implementação, bem como aos membros dos programas de fidelidade oferecido pelos clientes, deverá ser orquestrado pelo *KAM*. Uma vez implementado o serviço, o *KAM* é responsável também pelo acompanhamento da evolução da performance do serviço bem como pelo suporte pós-venda.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Modelo de negócios inicial

O quadro apresentado é um resumo compilado dos principais componentes da solução. Apresenta claramente quais são os segmentos de clientes e o problema a ser resolvido. Apresenta um resumo da solução que irá endereçar o problema. Para a oferta da solução há uma proposta de valor que deverá se conectar com o tipo do modelo de negócio. O resultado de uma análise de posicionamento estratégico e a clareza dos diferenciais competitivos também ficam evidenciadas. Para a construção da solução, é preciso que algumas competências sejam desenvolvidas, e por fim que o modelo se mantenha em pé na perspectiva econômica.

Figura 20: Canvas da Solução



Fonte: adaptado de Marcelo Caldeira Pedroso

5.2 Validação do Modelo por meio de Pesquisa/ Entrevistas

Como parte do processo de validação do modelo de negócios construído durante este esforço de pesquisa foram selecionados alguns perfis de profissionais para que o projeto fosse apresentado (Figura 20: Canvas da Solução) e então houvesse a coleta de percepções, fossem elas positivas a fim de validar a proposta, fossem elas negativas proporcionando a reflexão e posterior ajuste no modelo de negócios desenhado.

1. Perfil Membro do Programa de Fidelidade – foram entrevistados 90 (noventa) participantes, dos quais, 78 (setenta e oito) são participantes de um ou mais programas de fidelidade. Para estes, foi questionado quais seriam os motivos pelos quais investiria,

e pelos quais não investiria, seus pontos disponíveis em programas de fidelidade em empresas nascentes (*startups*).

2. Executivo de Inovação da empresa mantenedora do programa de relacionamento existente para o qual o modelo de negócios será apresentado como um potencial novo serviço para a plataforma;
3. Executivo do Programa de Relacionamento, responsável pela administração e entrega da proposta de valor do programa de relacionamento aos clientes da empresa mantenedora;
4. Executivo de Hub de Inovação, mantém relacionamento e atividades de apoio com *startups* e identificado como potencial administrador do novo serviço alvo do modelo de negócio;
5. Executivos de *Hub* de Inovação, CIETEC, responsáveis por promover o empreendedorismo inovador, incentivando a transformação do conhecimento em produtos e serviços de valor agregado para o mercado.

Dessa forma, seguem os resultados, por meio de análise de conteúdo dos principais pontos identificados durante as entrevistas.

5.2.1 Perfil Membro do Programa de Fidelidade

Conforme mencionado anteriormente, 90 (noventa) pessoas foram entrevistadas, das quais 78 (setenta e oito), ou seja, 86,66% do público atingido confirmou ser participante de um ou mais programas de fidelidade. Estimulados a informar quais são os programas de fidelidade dos quais fazem parte, o programa mais mencionado foi o Multiplus (29,52%), seguido de Smiles (20,00%), Surpreenda Mastercard (16,19%) e Km Vantagens (15,71%). Estes programas compõem 81,43% das menções. Outros programas também foram citados, como por exemplo, Dotz, Itaucard, Sempre Presente, Nubank Rewards, Azul, Lufthansa, Pão de Açúcar, Ponto pra você.

Dos 78 (setenta e oito) participantes que confirmaram a participação em programas de fidelidade, 68 (sessenta e oito), ou seja, 87,17% respondeu que sim quando questionado se usaria seus pontos acumulados em programas de fidelidade em uma empresa nascente (investiria estes pontos em uma *startup*).

Quando solicitados a destacar os motivos pelos quais o respondente investiria seus pontos dos programas de fidelidade em uma *startup*; e em função das respostas recebidas, palavras-chaves

foram agrupadas para que pudéssemos avaliar quais são os principais motivadores identificados.

Em primeiro lugar ficam os motivadores relacionados ao grupo Inovação/ *Startups*/ Empreendedorismo. Ou seja, os respondentes sentem-se estimulados a investir seus pontos dos programas de fidelidade em *startups* em função do caráter inovador da proposta (de investimento), por acreditar que esta é uma forma de fomentar o empreendedorismo e a viabilização de boas ideias. Um ponto importante descoberto a partir deste grupo é que há uma relação direta entre o investimento e a proposta de serviço da *startup*. Ficou claro neste grupo de respondentes que uma proposta de fato inovadora, feita pela *startup*, é a chave que abrirá o canal de resgate/ investimento.

Na sequência, o fator que também se mostrou bastante presente no resultado da pesquisa tem relação direta com variáveis do investimento. O principal ponto deste grupo é a expectativa de alto retorno do investimento realizado. Há uma ideia geral entre os respondentes de que o retorno do investimento em uma *startup* é bastante significativo, potencializado ainda pelo fato de que pontos foram conquistados a partir do relacionamento com a empresa mantenedora do programa, não há o desembolso direto deste investimento. Desta forma, a aversão ao risco também aparece como um fator mitigado pelo fato de não ter tido o desembolso direto do investimento.

Na sequência, outros pontos também relevantes aparecem na perspectiva do próprio programa de fidelidade. Questões como: evitar que os pontos expirem, transformar pontos em dinheiro e a oferta de produtos e serviços dos programas de fidelidade não são tão atrativas, foram também mencionadas como relevantes para que um determinado grupo de respondentes investisse seus pontos em *startups*.

- 25 Investimento nova forma de investimento
- 10 Empreendedorismo fomento às iniciativas empreendedoras
- 10 Inovação crença na inovação
- 9 Atratividade os produtos oferecidos não são atrativos
- 4 Oportunidade uma oportunidade diferente
- 4 Pessoal motivos pessoas
- 4 Expirar evitar que os pontos expirem, se percam
- 4 Risco baixo risco de investimento
- 2 Dinheiro transformar pontos em dinheiro

Em outra perspectiva, para aqueles que mencionaram não investir seus pontos em *startups* também foi questionado o motivo pelo qual não investiria e conforme agrupamento por palavras-chave, vale destaque para os seguintes pontos: desconhecimento do modelo de *startups*, o retorno do investimento seria a longo prazo, insegurança/instabilidade e incertezas relacionadas às empresas nascentes (*startups*), e a menção da preferência do investimento em benefício próprio, rápido e imediato, por meio do resgate de viagens, produtos e serviços.

5.2.2 Executivo de Inovação da empresa mantenedora do programa

Em entrevista realizada com a executiva de inovação da empresa mantenedora o modelo de negócios foi apresentado com o objetivo de validar o modelo do ponto de vista puramente acadêmico para fins deste trabalho de pesquisa. Porém, ao retomarmos um assunto que estava guardado na companhia, a executiva entrevistada, identificou a oportunidade de refinarmos o modelo e sugeriu que apresentássemos juntamente a proposta de um novo serviço para o parceiro responsável pelo *hub* de inovação e relacionamento com *startups* que apoiam as iniciativas da empresa. Não há, portanto, uma entrevista registrada específica para esta executiva. No próximo tópico, a participação desta executiva e seus comentários são capturados na mesma entrevista realizada com o executivo do *hub* de inovação.

5.2.3 Executivo de Hub de Inovação

O modelo de negócio foi apresentado para o executivo do hub de inovação (M2) e para a executiva de inovação da empresa mantenedora do programa de relacionamento (F1) e abaixo seguem os comentários, feedbacks e sugestões para aperfeiçoamento do modelo. Esta foi a entrevista mais extensa. Começou com o propósito inicial de coletar percepções, mas avançou para uma reunião de construção e análise de viabilidade do serviço proposto. É desta entrevista que vieram os principais ajustes no modelo.

- O *Hub* de Inovação se colocou como parceiro chave para a viabilidade do serviço proposto, no papel de seleção das *startups* para investimento, análise das empresas nascentes e elaboração do *valuation*.
- O *Hub* de Inovação trouxe a figura do agente de estruturação que em parceria com uma empresa, já existente no mercado, é capaz de estruturar a coleta dos investimentos, em um modelo semelhante ao *crowdfunding*, manter os investidores informados sobre o desenvolvimento da empresa investida e ao final realizar o investimento;

- O *Hub* de Inovação, estabeleceu que seguirá em negociações com a empresa pois esta já possui todas as aprovações e licenças necessárias junto CVM (Comissão de Valores Mobiliários);
- Não proposto no modelo, a executiva de inovação da empresa mantenedora propôs a criação de um grupo de clientes de alto nível para relacionamento e capacitação com a intenção de promover a ativa discussão deste serviço;
- Durante a discussão surgiram pontos que deverão ser validados com a empresa mantenedora do programa de relacionamento referentes a: procedimentos fiscais, contábeis, legais e de *compliance* que deverão suportar o novo serviço;
- A executiva de inovação tem a expectativa de avançar com este modelo para lançamento do serviço no início do próximo ano para um grupo restrito de clientes (piloto);
- Da reunião saíram os próximos passos, que incluem reuniões desta executiva com outras áreas da empresa, incluindo os responsáveis pelo programa de relacionamento.

5.2.4 Executivo do Programa de Relacionamento

Na ocasião da entrevista com o executivo do programa de relacionamento foi apresentado o modelo de negócios construído a partir desta pesquisa e então solicitado aos participantes que compartilhassem suas impressões. Já havia sido apresentado o modelo para a executiva de inovação e para o executivo do *hub* de inovação conforme relato anterior. Dessa forma, os participantes estavam já preparados para alguns questionamentos que potencialmente surgiriam.

Após apresentado o modelo e questionado sobre a viabilidade e o momento de avançar ou não com a temática, ouvimos a confirmação de que o modelo é inovador e este é o momento, porém há preocupações com o formato e com as regulamentações da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), por exemplo.

> *"Acho que assim, neste momento é para a gente também é um super interesse. Quanto mais emissão de pontos, tanto como trocar, nesse caso vale trocar por investimento, o programa fica cada vez mais elegante. Então, sem sombra de dúvida, é interessante." Executivo do Programa de Relacionamento*

Em relação ao formato e regulamentações, antes uma barreira identificada pelo executivo, o executivo do *hub* de inovação complementa, fornecendo mais informações e segurança para o modelo que foi revisitado em função da última entrevista:

> *"Eu acho que, deixa eu complementar aqui, até onde eu entendo é fundamental, ele já tem tudo isso. Nós só o software. Eles têm a regulamentação e a liberação da CVM para fazer isso, então, se você vier desenvolver o software, ok. Ele já está regulado na CVM e ele regulado, ele está passando para mim uma permissão de agente de estruturação também regulado. O crowdfunding comum, a gente está captando 5 milhões de reais. Então, toda a regulação de como vai devolver o dinheiro para o produtor e etc., isso já existe, na verdade também vai fazer parte do modelo de negócio." Executivo do hub de Inovação*

Ao final da conversa, ficaram estabelecidos novos passos para avançarmos com a temática dentro da companhia.

> *"A gente consegue fazer uma reunião, a gente, a empresa que possui a licença da CVM e o Hub de Inovação juntos, acho que vale a pena." Executiva de Inovação da Empresa Mantenedora do Programa*

5.2.5 Executivos de Hub de Inovação – CIETEC

Análise qualitativa da entrevista presencial, realizada com os senhores Sergio Wigberto Risola e José Aluízio Guimarães, ambos executivos do CIETEC – Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia, entidade gestora da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica USP-IPEN (Universidade de São Paulo – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares), estabelecida com a missão de promover o empreendedorismo inovador, incentivando a transformação do conhecimento em produtos e serviços de valor agregado para o mercado.

Na ocasião da entrevista foi apresentado o modelo de negócios construído a partir desta pesquisa e então solicitado aos entrevistados que compartilhassem suas impressões, críticas ou sugestões, positivas ou não, para o refinamento do modelo de negócios.

Logo no início da conversa há um questionamento sobre as diferenças entre o modelo apresentado e um modelo de financiamento coletivo, e então fica evidenciada na fala de um dos

entrevistados que a inovação está justamente no fato do uso de pontos dos programas de fidelidade.

Como destaque desta entrevista resgato trecho do depoimento do Sr. José Aluízio, que segue:

> *"Entendi. Acho que tem um monte de desafio para você converter isso em investimento. A própria legislação do crowdfunding, ela avançou muito rapidamente no país, mas ela tem alguns gargalos, algumas coisas, quando você converte, e você ainda põe um layer de pontos em cima, pode ser mais um complicador, mas nada também que... até porque tem uma empresa grande atrás." José Aluízio – CIETEC*

Há alguns pontos que foram fortemente discutidos sob a perspectiva da viabilidade do serviço, entre eles a prerrogativa de que na perspectiva do cliente nem sempre comprar uma empresa é um bom negócio, mesmo que você esteja comprando por pontos, ou com dinheiro dos outros em função das obrigações que este tipo de transação acarreta.

Ainda na perspectiva do cliente, há em empresas grandes, alvo deste serviço, uma linha de comando bastante grande para a tomada de decisão, especialmente deste porte, e ainda, um arcabouço de procedimentos e processos para viabilizar a "compra de uma outra empresa".

Em outro ponto da entrevista, o Sr. José Aluízio complementa com a perspectiva ainda do cliente, mostrando que talvez, diferente do modelo proposto, seja mais interessante este serviço para o cliente pequeno e não para o topo da pirâmide:

> *"Essa inovação que você está fazendo de colocar os pontos das empresas, é um desafio enorme, eu tenho dificuldade de dizer se isso vai dar certo ou não, porque é muito diferente, tem todos esses entraves aí do ponto de vista da tomada de decisão. De colocar ou não uma empresa dentro do portfólio de uma outra empresa. Um pequeno investidor, seu pequeno cliente que tem, sei lá, três mil pontos, ou cinco mil pontos, cinco mil reais equivalente, ou seis mil reais, esse cara, de certa maneira, até democratiza um pouco a participação, então isso é positivo. O cara que tem o grosso do dinheiro, esse cara é mais difícil de tomar a decisão, quanto mais para baixo da pirâmide, mais fácil de tomar essa decisão, acho até mais legal você investir, você pegar esse dinheiro e converter em investimento, num possível sucesso, do que ter uma palestra ou*

> *participar de um pequeno negócio, eu arriscaria nisso, porque pode ser que dê certo." José Aluízio – CIETEC*

Apesar dos entraves mencionados, o Prof. Sergio Risola valoriza o modelo por conta das características inovadoras, sugere que novas rodadas de conversa aconteçam com a participação de investidores anjo ou até mesmo representantes de fundos e conclui:

> *"Mas eu, eu faço das palavras do Zé, porque o duro foi chegar nessa engenharia que você fez até aí. Não é brincadeira você ter construído essa plataforma. A empresa importou esse pacote e agora, é claro, essa arquitetura de mercado de achar os parceiros, vocês não vão ter um só. Vocês são muito grandes, vocês vão ter vários." Prof. Sérgio Risola – CIETEC*

6 CONCLUSÕES

O estudo mostrou que o uso de um processo estruturado é fundamental para a organização das ideias e principalmente ajudar e entender e identificar pontos críticos que eventualmente possam ter ficado para trás. Mentalmente, este tipo de abordagem funciona como um grande *check list* onde o que se está na cabeça é colocado no papel e o esforço pela busca de mais informações que sustentem o processo de validação do problema, e depois da solução, são essenciais para o refinamento da ideia proposta.

O que é apresentado na seção Análise dos Resultados segue uma lógica de construção de modelo de negócios que foi compartilhado com alguns atores chave da cadeia de valor para que houvesse a validação e coleta de feedbacks que permitissem ajustes no modelo inicial proposto. Por meio de um produto mínimo viável poder criar blocos de incrementos que possibilitem a entrega de um serviço sólido e sustentável que de fato seja capaz de criar valor para todos os envolvidos no modelo proposto.

Dos atores identificados, o modelo foi compartilhado primeiramente com executiva de inovação da empresa mantenedora do programa de relacionamento que se mostrou entusiasmada a transformar uma ideia e realidade a apoiou na intermediação de conversas com pessoas chave na companhia. Dentre as conversas que se seguiram, o mesmo modelo de negócios serviu de base para entrevistas com o executivo principal de uma empresa que é hub de inovação para empresas do agronegócio (mapeamento e suporte para *startups* além de conexão com grandes empresas do setor para promover novos negócios); na sequência também houve a validação junto ao executivo principal da empresa que foi criada a partir do spin-out do programa de relacionamento para validar não apenas o modelo mas também a viabilidade de implementação de fato de um serviço como o apresentado. E por último, para trazer a perspectiva das *startups*, o modelo foi compartilhado com executivos do CIETEC – Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia que também contribuíram com feedbacks e sugestões.

Paralelamente, foram coletadas percepções de participantes de programas de fidelidade, programas de relacionamento quanto a possibilidade de adesão de um serviço como o desenhado neste modelo de negócios.

Concluindo, para os atores consultados o modelo precisa de ajustes, com maior ou menor nível de complexidade, mas constitui de fato um modelo de negócios inovador e realizável. É possível colocar este modelo funcionando com a ajuda de alguns outros atores identificados durante as

entrevistas, como por exemplo a figura do agente de estruturação que já possui autorização da CVM para a realização da operação. O serviço de agende estruturação já existe e deverá ser incorporado ao modelo proporcionando agilidade e velocidade no processo de implementação. Em meio a tantas mudanças e transformações, o assunto reascendeu nas discussões da empresa e as conversas estão avançando para que o serviço seja lançado, ainda em formato piloto, com um número reduzido de clientes e *startups*, já no começo do próximo ano.

Por consequência de um modelo desenhado a partir de uma necessidade identificada, e ainda, por ser evidenciado como inovação, há espaço para ajustes de rotas no modelo criado, e o processo de aprendizado será fundamental para o refinamento da entrega e melhor experiência do cliente final.

Em uma proposta que considera escalar este modelo para além das fronteiras da empresa e do agronegócio é fundamental investir tempo e esforço maior para mapear não apenas uma, mas diversas personas que interagirão com o modelo de negócio. Na perspectiva cliente (persona), ou segmento de cliente, uma mesma ideia ou solução validada, avança para vários tipos de segmentos de clientes diferentes e isso tem impacto direto na forma de interagir/relacionar, bem como na proposta de valor para cada um destes públicos alvo. O mesmo vale para os canais, a escolha do canal altera a proposta de valor.

A partir daí, todo o modelo de operações e consequentemente financeiro precisa ser permanentemente revisitado. Isso precisa estar muito claro; como se fosse um tabuleiro, onde a mudança de uma peça impacta em toda a estratégia.

A jornada não é percorrida uma única vez. Ela acaba sendo circular, é preciso revisitar o modelo constantemente.

7 REFERÊNCIAS

ABVCAP – **Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital**, disponível em: <http://www.abvcap.com.br/>

AGROTECHS – **Como statups estão revolucionando o agronegócio**, por Isabela Borrelli, disponível em: <https://startse.com/>

As principais opções de investimento para Startups, por Anderson Wustro, disponível em: <https://conteudo.startse.com.br/para-startups/redacao/opcoes-investimento-startups/> Acesso em: 01/06/2018.

BM&F/BOVESPA **Fundos de Investimento em Participações** (FIP), disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/fundos-de-investimento-em-participacoes-fip.htm>

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura**; v. 1). São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHESBROUGH, Henry; **Inovação Aberta – Como criar e lucrar com tecnologia**. Porto Alegre, Bookman, 2012

CRESCIULO, Felipe Campos; **Um retrato da indústria de Venture Capital brasileira – Fundos Mútuos de Investimento em Empresas Emergentes**. São Paulo: Insper, 2010

CRESWELL, John W.; **Projeto e Pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010

CVM – **Comissão de Valores Mobiliários**, disponível em: <http://www.cvm.gov.br/>

Entenda o que é Venture Capital, por MS Brasil, disponível em: <https://www.moorebrasil.com.br/blog/entenda-o-que-e-venture-capital/> Acesso em 01/06/2018

GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin; CSIK, Michaela; **O Navegador de Modelos de Negócio – 55 Modelos para Revolucionar seu Negócio**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A.; **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2014

Inovação – Como Chegar lá; DESENVOLVESP, Agência de Desenvolvimento Paulista

Investidor anjo brasileiro gasta, em média, R$ 687 mil em Startups, por Ligia Aguilhar, disponível em: <https://link.estadao.com.br/blogs/start/investidor-anjo-brasileiro-investe-em-media-r-687-mil-em-startups/> Acesso em: 01/06/2018.

LIMA, Flávia Queiroz; **Crowdfunding: Renovando o financiamento à inovação**. Brasília: UnB, 2013

MOREIRA, José Carlos Teixeira; **Foco do Cliente – o cliente como leal investidor para o futuro da sua empresa**. São Paulo: Gente, 2009

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; **Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011

PARKER, Geoffrey G.; VAN ALSTYNE, Marshall W.; CHOUDARY, Sangeet Paul; **Plataforma – a revolução da estratégia**.

PEDROSO, Marcelo Caldeira; **Modelo de Negócios e suas aplicações em administração**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Brasil.

Portal do Investidor, disponível em: <http://www.investidor.gov.br/>

RIES, Eric; **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Leya, 2012

ROCHA, Viviane Moura; PONCHIO, Mateus Canniatti; FRANCISCO, Eduardo de Rezende. **Lealdade do Consumidor e Programas de Fidelidade: uma análise topográfica do campo de conhecimento à luz da bibliometria, estatística espacial e redes sociais**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 09 - 20, abr. 2015. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n41p09>. Acesso em: 03 ago. 2019. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p09>.

SILVA, Wagner Lopes da; **As plataformas de inovação aberta e o relacionamento entre grandes empresas e startups: o caso CUBO**. Porto Alegre: UFRGS,2017

Understanding the enterprise startup lifecycle, por Charles McLellan, disponível em: <https://www.zdnet.com/article/understanding-the-enterprise-startup-lifecycle/> Acesso em: 01/06/2018.

PESQUISA HÁBITOS DO PRODUTOR RURAL 2017 ABMRA, disponível em <https://www.febrafar.com.br/programas-de-fidelidade-pesquisa-ifepec/> acesso em: 31/07/2019.

8 ANEXOS

8.1 Transcrição da Entrevista Número 1

PARTICIPANTES

Vozes masculinas identificadas: M1 e M2

Vozes femininas identificadas: F1

Vozes masculinas não identificadas: M

Vozes femininas não identificadas: F

Empresas identificadas: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11

Pessoas identificadas: F1, M1, M2, M3, M4

TEMPO DE GRAVAÇÃO

01 hora, 26 minutos e 29 segundos

MODALIDADE DE TRANSCRIÇÃO

Padrão

LEGENDA

... □ pausa ou interrupção.

(inint) [hh:mm:ss] □ palavra ou trecho ininteligível.

(palavra) [hh:mm:ss] □ incerteza da palavra transcrita / ouvida.

(INÍCIO)

[00:00:03]

F1: (inint) [00:00:04]

M1: (inint) [00:00:06]

F1: (inint) [00:00:08] começa.

M1: Então, M2, como é que isso nasce? Você tem uma carteira de (inint) [00:00:17] em que a gente atende o topo da cadeia, que são os meus clientes de maior valor, por meio da venda direta, e aqui por meio de distribuição ou cooperativa. Então, como eu até falei lá (na *call*) [00:00:45]

F1: Não tem o azul aí?

M1: Aí como eu falei na nossa (*call*) [00:00:51], o serviço...

F1: Pode deixar.

M1: Você tem aí?

F1: Pode deixar.

M1: Daí esse serviço, se a gente for imaginar, eu posso chegar a um ponto, quando a gente fala assim uma *startup* tem toda, o máximo aqui é do empreendedor, um percentual aqui é do fundo e o outro percentual que poderia ser até da própria companhia. Quando eu olho para uma perspectiva dessas, eu consigo dizer que eu chego no nível de máximo de relacionamento com o meu cliente, que é ser sócio dele em algum empreendimento comum. Até pegando o gancho, a própria (E1, ela fala assim) [00:01:43]: tenho grana para investir, dizem os grandes clientes, o que me falta é a chancela de alguém dizendo vai aqui que o risco é menor. Essa aqui foi a abordagem que a gente usou. Então, não era para ser um serviço para todo mundo, era para ser premium para a gente oferecer para os grandes para poder chegar aqui. Como é que isso aconteceria: por meio da plataforma do programa de fidelidade, onde ele acessa e encontra lá um menu com uma serie de possibilidades e uma delas seria investimento em inovação. Ele clicou aqui, entraria em algum lugar onde seria apresentado para ele o seguinte: das 300 e poucas *startups* que a gente tem no agronegócio, tem essas seis aqui que já passaram por uma avaliação e que estão buscando captar. Essa aqui está buscando 300k, essa aqui está buscando 200k, essa aqui 1000k, essa aqui 500k e por aí vai. Em cima de cada caixinha dessas, como se fosse um produto, teria todo o descritivo, teria uma análise de risco. Então, o empreendedor a partir do momento que ele fala que pode anunciar, ele já passou por essa etapa de dizer qual é o impacto de ter um investidor ou não, ele já analisou e disse: eu quero um cara para estar junto comigo nessa história. Aí esse cara diz: vou transferir um milhão de pontos para cá para poder investir, vou colocar 300 nessa, 500 nessa e 200 nessa. A partir daqui, vamos dizer que quem seleciona e faz a curadoria aqui seria a E2, aqui a gente estava falando do programa de fidelidade. A partir do momento que faz essa escolha, isso acontece dentro de um período até chegar em um valor, o cara está buscando 1000, eu só tenho 200, então preciso de cinco para compor, aí entraria a administradora do fundo para transformar isso no tal do fundo de participação que vai compor as cotas e que vai administrar isso na linha do tempo, quando é que retorna esse investimento, dali um ano, ano um meio, dois anos, tudo isso entra lá no descritivo. Na época, o M3 até trouxe a possibilidade de ter um DI atualizando esse valor para

ser mais um atrativo, não é uma coisa obrigatória. Tanto esse cliente quanto esse cara estão sabendo qual é a regra do jogo na hora que faz o regaste. Aí depois disso é monitorar para ver se aquilo que estava prometido está acontecendo, por exemplo, legal a *startup* pivotou, qual o impacto disso na brincadeira? Esse cara merece uma satisfação, como é que a governança disso.

F1: Mas isso já passa a ser do cliente, certo?

M1: Ou do cliente ou desse ator em parceria com esse ator aqui.

F1: Tudo bem, mas ele sabe que a responsabilidade é dele já. Tudo bem que tem a E2 ali mediando.

M2: Ele tem que ser (orientado) [00:05:26] para entender que é um negócio de risco, de portfólio, que algumas realmente não dão certos, mas o que eu entendo é que a plataforma, o gestor, que foi o que o M3 falou, tem coisas no mercado que as pessoas olham e falam: *crowdfunding* é ruim, não é que o *crowdfunding* é ruim, é a forma como as pessoas fazem o *crowdfunding* que faz isso. Então, a gente como ator tem que ser o cara que faz da forma correta. Um *evaluation* correto para o cliente, faz parte de a gente fazer o *evaluation* certo. Porque uma das coisas é o cara vai lá no *evaluation*, não entende muito bem de (inint) [00:05:57], não sabe avaliar, ele vai lá e põe e grana, porque acha legal, *evaluation* superestimada, esse próximo (vai rodar) [00:06:03]. Isso depende de quem está oferecendo a coisa. Então, a gente também faz o papel de comunicar, fomentar, engajar que o empreendedor comunique as mudanças, os *KPIs master* que estão sendo atingidos.

F1: Eu entendo que isso exige, depois que o cara colocou 100k ali, depois tem uma dinâmica que ele possa fazer esses acompanhamentos, isso acho que é aqui.

M1: Podemos discutir por que acontece, pode ser na administradora ou pode ser aqui.

M2: Agora não tem mais, do jeito que ele fez o E3, você não precisa ter mais o fundo.

M1: Não sei.

M2: Ele fez, E2, por exemplo, seria um agente de estruturação regulado pela CVM, então eu fico só com eu vou encontrar os investidores e as *startups*, na hora que o E3 faz essa documentação, os contratos, não precisa de uma estrutura de fundo, está lá no contrato e o E3 faz a gestão. O que a gente precisa é o E3 como plataforma, inclusive ali tem como software essas etapas de a cada seis meses manda um e-mail lá para o empreendedor que está faltando *report* trimestral, aí o empreendedor (inint) [00:07:22]. Então, eu posso olhar e falar assim: esse

empreendedor está faltando, vou cobrar, porque na hora que ele põe na plataforma, ele também manda e-mail para os acionistas e fala chegou o *report* novo da *startup* tal. Então, o E3 faz essa gestão contratual, a gente é o agente de estruturação e na ponta facilita para caramba.

M1: Facilita bastante, eu não tinha a visão desse modelo, por exemplo, é legal. Na época, tinha toda essa complexidade de como manter essa governança, que era uma das questões que a gente...

F1: Aí você tira o fundo, a administração do fundo?

M1: Você troca fundo pelo E3.

F1: Que é a plataforma?

M1: Isso.

M2: Que é a plataforma.

F1: E simplifica

M1: Simplifica

M2: Toda vez (inint) [00:08:09] está pronto.

F1: Isso que eu ia falar. O fundo tem um papel bem jurídico que esse E3 vai suprir.

M2: Documentação padrãozinha, o cara não entra na sociedade da empresa, o cara tem um conversível, tudo isso é regulado, então essa parte ele mata.

F1: Mas padrão?

M2: Padrão.

F1: Se sai do padrão? O cara quer uma alteração no contrato, todo mundo está de acordo, quem faz? O E3?

M2: O que é alteração do contrato?

F1: Sei lá, o cara quer alguma alteração.

M1: O cara que vai investir?

M2: Ele não tem esse direito de pedir alteração de contrato. Entre não sei quantos investidores, um pedir alteração do contrato, ele vai ficar de fora da festa, contrato é o normal.

M1: É aquele padrão.

F1: Então está, acho que essas regras têm que estar claras para ele que isso aqui é padrãozão.

M1: É como se fosse um fundo de investimento no banco. Você assina...

F1: Assina e pronto, você não muda.

M1: Então, é um pouco disso que a gente desenhou na época, aí a gente foi via E4, foi quando a (inint) [00:09:13] apareceu na história e a gente chegou até aqui e parou, aí por diversos motivos, pela questão de integração até da nova empresa e o *spin-off*, isso ficou guardado adormecido.

F1: Hoje, no nosso cenário de hoje, a gente tem a E2, a nossa plataforma de fidelidade fora que também ajuda, mesmo que a gente não o utilize através deles, mas é melhor que seja fora para a gente fazer esse tipo de modelo de negócio. Qual é o risco hoje para a gente? Só para a gente levantar risco hoje interno?

M1: Depende do modelo que a gente quiser estruturar. Se a gente entender que a E5 vai ser um dos parceiros ali, porque lembra que a gente partiu de uma proposta de valor, só que a gente pode eliminar isso, falar eu não tenho mais essa proposta de valor, a gente está levando isso só para cliente. A gente fala estou te dando a possibilidade de empreender. Vamos imaginar fechar uma cadeia, a E6 anuncia aqui, uma *startup* topa, ela usa os pontos para investir nessa *startup*, a gente pega esse serviço e oferece para o mercado por meio do programa. É o estado da arte, o cara fez uma empresa nova sem colocar a mão no bolso.

F1: É o estado da arte, perfeito.

M1: Resolve um problema dele e um problema de mercado. A E5 está pondo dinheiro para poder patrocinar como se fosse lá uma consultoria ou treinamento, só que é um serviço de alto nível, alta complexidade. Esse é o estado da arte, a E5 pode entrar como sócia nessa empresa nova ou pode simplesmente dizer esse é um serviço que entreguei para E6.

M2: Isso aí da E5 entrar, acho que tem um nível de complexidade grande, estatuto social. Lembro que a (inint) [00:11:10] passou um ano para poder participar em empresa, existe uma (*compliance* pesada) [00:11:13].

F1: A gente não pode começar sem E5 e depois fazer o plano para dois anos em cima com E5?

M1: Eu acho que pode, por isso que eu falei eu trouxe o que foi montado, mas a gente pode pivotar, não há nenhum problema.

F1: Eu acho interessante essa ideia de ter E5 como participação, pelo menos discutir isso em algum momento. Só que acho que para a gente começar, até por validar a ideia e a experimentação, tira a E5 do cenário. Eu tiraria a E5 nesse momento.

M1: A única coisa de tirar E5 do cenário, só para a gente pensar, é que ela não está fora do cenário. Quem está pondo dinheiro é a E5. Olha só a situação, imagina que isso aqui vira um (unicórnio depois) [00:11:56], a E5 perdeu carona aqui atrás. Então, assim só para não matar a discussão.

F1: Eu perdi carona dinheiro, mas eu não perdi carona a favor da marca, fui eu E5 que ajudei a virar um unicórnio.

M1: Ou fui eu E5 que peguei carona na (inint) [00:12:11].

M2: Unicórnio você fala da *startup*?

M1: É.

M2: Aí você tem que conversar com o pessoal da estratégia de (inint) [00:12:14] da E5, porque pode ser que isso aqui seja um grande validador para a E5 entrar na rodada. Ela está monitorando aqui, mas ela diz vou entrar agora que o cara está supernovo, metade aí não vai dar certo, mas espera aí, eu vou, fomento, monitoro, esse cara uma hora vai querer um (série A) [00:12:31], aí a E5 entra porque conhece todo o histórico desse cara. Onde a E5 entra? Ela precisa entrar aqui ou lá na frente?

F1: Perfeito.

M1: (inint) [00:12:38] só medir, aí não seria justo para quem está aportando a grana ficar de fora da discussão, ela pode até tomar uma decisão consciente de dizer estou fora.

F1: Tudo bem, mas ela...

M2: Ela tem que montar a estratégia em que estágio eu quero entrar e vai ser melhor para mim. Talvez entrar aqui gera todo um cenário, que ela fala eu vou usar isso aqui para validar, porque qual o negócio para o cliente que investiu? É na hora que ele tiver a saída, o dinheiro de volta. Essa saída pode ser fomentada pela E5 na (série A) [00:13:12]. Agora a E5 viu, gostou, já

comprou e vai entrar, ela devolve o dinheiro para todo mundo que investiu. É ver quando (inint) [00:13:20]

M1: Isso não foi discutido com ela.

M2: Outra coisa que a gente viu para pontos é o seguinte, isso aí pode ser feito um API e você tem todo o processo funcionando que se o fazendeiro quiser por dinheiro ele põe e aí ele tem a opção pontos, se ele não quiser por dinheiro, ele põe pontos. Aí entra a E7 com API só para fazer o (*core* dela) [00:13:44] transformar pontos em dinheiro. Aí a gente abre todo um leque de oportunidade para a E7, porque assim, a gente vai focar em agro, mas está lá o fazendeiro, o filho estuda medicina, ele quer investir em *healthtech*, aí tem uma plataforma de *healthtech*, a E7 vai lá, validou o modelo com a gente, pluga no cara, aí o cara vai poder investir na (E8) [00:14:07] através do (E9) [00:14:08], pluga no (E9) [00:14:09], o E7 como transformador de pontos em dinheiro e oferecendo oportunidade para ele, ela pode plugar em tudo que é plataforma de *crowdfunding*, não só na nossa.

F1: Pode ser pontos mais dinheiro?

M1: A gente que define.

F1: Porque isso é legal, o cara não tem todo o dinheiro, mas ele quer usar os pontos que ele tem mais dinheiro.

M1: Fazendo até a provocação, a gente logico está inserido no ambiente E5, no ambiente E7, no programa de pontos, mas eu tenho uma simulação que considera o cartão de crédito normal, um *black label* que você tem no bolso e aí ele bate uma simulação que você fala assim em dois anos gastando X eu teria direito a uma TV de quatro mil reais. Aí a carteira dele é muito maior que os teus 150 mil clientes, então administrar 100 caras de quatro mil reais é possível dentro da plataforma, aí você fala que também é um potencial de vender isso para o mercado e falar eu ofereço isso para Credicard, VISA, Fly Emirates. Deixa de ser um negócio Brasil agro e começa a virar um negócio realmente escalável.

F1: Aí E7 é só mais um.

M1: Aí E7 seria só mais um. Então, na hora de colocar esse modelo de negócio de pé, seria de uma empresa capaz de vender isso para qualquer programa de fidelidade.

M2: É, mas aí você entra em um negócio que talvez seja interessante, que é como que você convence o empreendedor que essa é a plataforma e sai daquele *crowdfunding* tradicional, isso

não é só dinheiro, então ele fala assim tem um monte de cara do mundo que viaja lá executivo não sei das quantas que investiu na minha *startup*, deixa de ser atrativo. Na hora que você fala que tem uma plataforma de agro que o cara que vai investir em você é tudo fazendeiro que vai te impulsionar, isso começa a dar uma cara que a gente vai dizer esquece aquele *crowdfunding* de gente que não sabe o que é e que está pondo dinheiro a torto e a direito. Você tem que criar o cenário, a especialidade (inint) [00:16:08] para o empreendedor. Se eu plugar a E7 a uma E10 e começar a vir qualquer tipo de gente, perde o sentido de comunidade, especialidade, de o cliente estiver investindo.

M1: Perfeito.

M2: A não ser que o mesmo fazendeiro que use E7, use E10 e queira juntar os pontos dele, aí muda de figura.

M1: Então, vamos lá, o que eu parti do princípio, a minha premissa aqui foi realmente buscando o maior valor, aí o programa de pontos é um meio, então eu não estou falando da E10 especificamente, mas eu posso ficar socio da empresa para um serviço de *startup* que oferece serviço para os aeroportos. Aí você cria comunidade de caras que querem ser *tops* da empresa. Como eu estou falando do topo da pirâmide, como é que a empresa identifica os caras que realmente são *tops* dela e chega para esses caras com essa proposta dizendo: a gente tem aqui uma startup de...

M2: É como você reaplicasse esse modelo aqui falando de agro E2, E7, para *startups* áreas, é isso?

M1: Para nichos. Então no hospital, o cara tem saúde, quais sãos *healthtechs*? Quais são os *players* que estão interessados em investir nessa *healthtechs*?

F1: Que são os nichos que vão diminuir esse seu sentimento de qual a diferença de uma (inint) [00:17:26] normal.

M2: Aí você começa a falar de comunidade, de gente que entende e tem interesse naquele tema e vai agregar além de dinheiro. Isso tem que ser nichado.

M1: Aí tem que ser nichado, não pode ser aberto para todo mundo. Eu tenho 150 mil clientes no programa de pontos (inint) [00:17:38] não é para todos. Isso aqui é para uns 100 que estão lá no topo, para colocar o distribuidor, para colocar o (*rebate*) [00:17:44] dele. Aí quando você cria, você fala: eu sou um distribuidor que eu sou sócio de um grande cliente, aí você vai criando

esse grupinho para reunir os caras de vez em quando, então tem todo um mote de relacionamento.

F1: Qual seria então o modelo de negócio para esse, E5, para esse modelo? Porque hoje a gente tem a E2 para o agro, identificaria as outras...

M1: Aí você tem que identificar quais são os outros.

F1: Então eu tenho alguém antes da E2 olhando para a plataforma como um todo e embaixo nichando.

M1: Você sempre vai ter assim, pega lá a...

M2: O E3 tem interesse em fazer isso, não é?

F1: Eu entendi que o E3 é só a ferramenta.

M2: Não, do jeito que ele chegou para mim e (inint) [00:18:33] porque você não cria a E2, ele vai chegar na empresa aérea e mostrar depois: deu certo com o E2 modelo fidelidade. Ele vai querer fomentar para a plataforma dele.

F1: Então, ele pode ser um dos meus parceiros, o E3.

M1: O que a gente pode criar.

F1: Espera aí, você vai apagar?

M1: Vou.

F1: Está bom, eu quero.

M1: Quais são as teses? A E2 é uma tese, nas telecomunicações qual é, na saúde qual é? Quais são as garagens nichadas que a gente consegue encontrar? (inint) [00:19:12] qual é o andar do (inint) [00:19:16] que eu tenho que ir para chegar onde esses caras...

M2: Pensando nesse modelo, você vai ao contrário, você vai em quem tem fidelidade, olha a área dele e faz o (inint) [00:19:27]. Chega: empresa aérea você já tem a fidelidade, existe o modelo, vamos procurar startups. Aí dependendo do interesse da empresa aérea, não existindo esse nicho, vamos dizer, um *hub* aeronáutico, ela vai lá e faz um papel, alguém tem que ter o papel de garage.

M1: Quem é o meu cliente? Meu cliente são os mantenedores dos programas de fidelidade. Esses caras são os nossos clientes lá (inint) [00:20:08] SA, é nesse cara que meu vendedor tem

que bater dizendo olha o que eu tenho aqui para você oferecer para os seus clientes de maior valor. Aí você vai criar lá o relacionamento com esses caras, você vai ter os canais para poder se relacionar. A proposta de valor vai depender de cada cara desses. Em um cara que nem o agro, você fala: eu tenho um programa de pontos que eu consigo amarrar as duas pontas e você tem ponto para caramba. Na companhia área talvez seja uma proposta de valor diferente, só que aqui você vai ter as caixinhas: saúde, você vai o *agtech*, a *healthtech*.

F1: Como esse cara aí vai ganhar dinheiro?

M1: Naquele modelo que a gente faz, a gente tem diversas transações, então desde o meu agricultor que vai lá e faz o resgate, aí você converte pontos em dinheiro, aqui eu já posso ter um *fee*.

F1: Em toda a cadeia.

F1: Isso em toda cadeia. Aqui tem um *fee*, aí ele foi, o que vai acontecer, a hora que ele faz esse resgate, ele vem, vou chamar para a E3, você tem outro *fee* aqui. Para fazer a curadoria, a E2 tem outro *fee* aqui. Só que isso aqui não sustenta o modelo no meu estudo lá, porque o *fee* é baixo, senão você vai diminuindo muito esse valor do cara. Imagina o seguinte, imagina que você quer capturar 500 mil reais, se você cobrar dez por cento de cada um desse, é muita grana que você tirando do cara para investir.

M2: O E3 hoje já tem o modelo deles, se eu contratar o E3, dependendo do número de captações que você faz, se eu faço pouco, eu pago um pouquinho mais para eles, se eu faço muitas. Eu pago menos.

M1: Mas em quantos por cento?

M2: O total entre E3 e garage vai ficar entre oito por cento. Aí o resgate do ponto, isso aqui não existe mais, porque aí é resgate para dinheiro é a forma que existe hoje, ele pode até aumentar um pouco o serviço.

M1: Mais ou menos, porque você não sabe quanto aquele dinheiro vale, então você já pode dar um deságio ali.

M2: Mas aí não tem nada a ver com a *startup*.

F1: Não.

M1: Usando o modelo de captura de valor, a (inint) [00:23:01] valor começa aqui. Se de repente para compor esse oito por cento eu preciso considerar um deságio de mil pontos vale 800 reais, em vez de mil reais, eu posso fazer, porque para o cliente isso é transparente.

M2: Quem paga essa conta desse *fee* de transformar ponto em dinheiro, é o cara que tem ponto com E7, da forma que acontece hoje. (inint) [00:23:26] X, subiu um pouquinho para tirar os cinco por cento que ele captura, então isso aí não vai impactar a *startup*, até os oito por cento menos, você consegue fazer um valor eixo oito por cento um pouquinho mais caro, aí a *startup* nem vai sentir. Você quer captar 100, aí você tem que pagar dez para mim, então vamos captar 110, a gente faz isso em um valor eixo, eu já tiro os meu dez, o E3 paga a E2. Isso por si só o modelo do *crowdfunding*. O E7 vem e pluga, ela faz o dela lá e os cinco por cento que ela quer tirar.

M1: Vamos lá, eu posso fazer isso dos oito por cento direto e a E7 fica isolado, ou na construção de valor, por isso que a gente fazia com a visão E5, eu posso ficar mais atrativo dizendo tira quatro por cento da *startup* para pagar você e eu te pago quatro por cento aqui também que aí o teu serviço fica mais atrativo, aí a gente compartilha. Mas, perfeito, se é oito por cento trabalhando com esse (inint) [00:24:28]

M2: A sustentabilidade.

M1: Para manter essa operação, teria que ser oito por cento de quanto para a gente manter isso de pé?

F1: Essa é a dúvida.

M2: Isso aí é oito por cento de cada *evaluation* que for tirar, então você fala assim, por exemplo, eu E2 se eu for hoje, eu tenho que falar assim: se eu for entrar nessa hoje, eu tenho que pegar um cara bom de (inint) [00:24:53], para montar os (inint) [00:24:55]. Eu já tenho parte do *business*, que é ficar atrás da *startup*, achar as *startups*. Se eu conseguir anunciar isso bem aqui, eu começo a rodar estruturas, tenho um custo, mas toda captação que eu tiver, eu vou dizer assim, se eu tiver duas captações por ano eu pago a conta, as outras captações eu lucro, mais ou menos assim.

M1: Essa conta que você vai fazer.

M2: Eu não vi onde é que a nova empresa entra e onde é que ela ganha dinheiro e se existe a necessidade de ter essa nova empresa.

M1: Esta nova empresa não está nessa estrutura, era só um exemplo.

M2: Por isso que eu falei, o pessoal do E5, era um negócio legal de fazer e que na verdade o dinheiro não vem deles, porque ele só precisa ser o fomentador e articulador, o *business* gira, a E7 troca dinheiro por ponto e ele não precisa ficar sustentando isso.

F1: O (inint) [00:25:46] olha só.

M1: Esse aqui é o modelo mais simples e perfeito, é nessa linha aqui que eu acho que tem um caminho.

M2: Aí para isso crescer para outros verticais, por isso que eu falo, a empresa aérea vai olhar isso e vai dizer: legal, E3 já existe, eu só preciso ter um núcleo especialista de achar *startups* de tal para me oferecer e tal, que seria o E2 da área dele.

M1: Como seria a remuneração do E2?

M2: O E2 é no oito por cento...

M1: Já está incluso.

M2: Eu passo um pouco por E3 e fico com um pouco.

M1: Seis e dois ali, quatro e quatro.

F1: Eu como E5 meu papel é só?

M2: Fomentar.

M1: Só mandar dinheiro e fomentar.

M2: Para mim vou dizer assim, vou fazer isso do zero sem E5 estava lá no (inint) [00:26:32] paradinho na prateleira.

F1: Mas você não tem o que a gente tem e a gente não tem o que você tem.

M2: Exatamente, se a E5 vim ser esse grande fomentador para trazer a base de produtores é uma coisa, mesmo assim a gente tem que pensar qual vai ser o papel da E5, o risco de ela ser um cara que diz assim: além do garage, eu sou padrinho da *startup*, eu vou querer que ela dê certo. Aí você tem que analisar o risco da E5, uma hora (inint) [00:27:03] foi a E5 que falou e qual o (inint) [00:27:05]. Então, às vezes o (inint) [00:27:07] dizer assim: vou ficar de fora aqui, vou fomentar porque quero que a sociedade der certo, depois vou contar a história de cada *startup* que eu fiz dar certo, eu conto a história dela e uso isso para os meus clientes, mas eu

não preciso ficar em todas e ninguém precisa entender que se der problema, eu tive culpa, porque de fato ela não tem culpa.

F1: Sim.

M2: Aí também tem como criar, que a gente tinha pensado, chamadas especificas, porque aquele negócio, vai ser um negócio que só entra programa de fidelidade ou E5, isso é uma plataforma aberta só que os clientes E5 em vez de ter duas na prateleira, vai ter cinco e algumas que a E5 de alguma forma contribuiu para selecionar, aí que está o valor. Ou os caras receber por e-mail, etc.

M1: Por exemplo, tem uns caras que eu estou agendando para conversar, não sei se você conhece, que o E11, que é uma *startup*, uma *fintech* que compra pontos.

F1: Essa E11.

M1: Quando você se cadastra aqui, você diz quais são os programas que você faz parte e ela traz tudo só para uma plataforma só e soma. Você pega pontos de diversos programas de fidelidade diferentes.

M2: Uma hora ela pode pegar da E7.

F1: Pode.

M1: O que é legal, tem alguns problemas, não são todos, que ela converte em grana. Então, você já sabe ali que os seus mil pontos valem X reais e você pode resgatar isso também. Então, é um cara também para conectar talvez com o E3, para falar eu não quero esse dinheiro simplesmente para comprar uma outra TV, porque na hora que o cara vende o ponto e fala (inint) [00:29:11] eu não vi valor na TV ou na passagem área, estou vendo valor na grana. Aí isso pega na veia do cara, já que você vê valor em dinheiro, vamos fazer esse dinheiro girar. Aí é um dos caras que eu quero testar também para poder escrever sobre eles, que talvez valha a pena a gente conversas. Vai na linha do que você falou, não é um programa para um cliente só, eu estou fazendo isso para o mercado, monto o *setup* e a gente coloca um vendedor para ir batendo nessas empresas e fala: quer criar um serviço de valor para o teu cliente? Olha isso aqui. Aí monta essa comunidade, essa rede. (inint) [00:29:52] é minha outra tese que eu preciso de um parceiro.

M2: Mas tem que ficar mais claro, onde é que está o relacionamento mesmo, onde é prega o negócio, tem que deixar mais claro isso. Tem algum benefício extra dentro da plataforma? Uma

coisa é se essa plataforma for até a garage, modelinho E3, a gente acha e a *startup* e fala só entra aqui quem é meu cliente, esse é o meu programa de relacionamentos e você só tem isso porque eu fomentei para que isso aconteça. Outra coisa é falar essa plataforma é aberta, só que o cliente vai para trocar pontos para investir na *startup*. Só isso é suficiente do ponto de vista de gerar valor no programa de relacionamento ou não?

M1: Você precisa do *storytelling*, você precisa disso aqui. Não é um negócio que o cara vai entrar no (Google) [00:30:49], falar quero investir em *startups*, vai cair nisso e colocar o dinheiro dele. Dentro da proposta que eu montei lá de clientes de maior valor, o meu LTV tem uma lista, são esses dez aqui que você tem que chamar para uma reunião para a gente conversar, tem que ser muito bem explicado.

F1: Tem que ter um agente disso, eu acho, alguém.

M1: (inint) [00:31:12] a questão do relacionamento.

M2: Vamos um exercício, vamos supor que exista uma plataforma, foi criada uma plataforma de agro sobre qualquer coisa e está rodando. Aí a E7 por algum motivo chega lá e troca pontos por dinheiro e o cara que é cliente, comprou essa parte por esse programa, agora ele pode vir a investir em *startup* através desse tipo de plataforma. Isso é suficiente? Isso que eu pergunto. Plataforma existe e o cara vai poder trocar ponto. Tudo bem, você pode fazer o papel de ir lá e identificar os bons, mas se de alguma forma essa plataforma vai para o mercado e fala assim: beleza, (inint) [00:31:53] de *startup* foi lá, lançou a plataforma, fez um barulho, quer investir, aí o produtor ficou sabendo e sabe que E7 está ali e que ele pode trocar ponto, ele vai lá e troca. Isso gerou o relacionamento que vocês precisavam? Não.

M1: Se ele for por conta própria, eu preciso descobrir isso e aí eu posso alavancar. Se você foi lá na parada, o que você está achando, aí você estabelece toda uma rotina de manter esse cara informado, aí você cria outros mecanismos, você fala assim: clube de investidores E5. Aí você começa a reunir essa galera de vez em quando.

M2: Eu queria alguma coisa aqui dentro, porque, de fato, o cara está lá, plugou, aí ele está vendo as *startups*, o que a E5 pode fazer para dizer: dessas três ofertas que vão ter aqui, eu vou te trazer mais e vão ser ofertas diferenciadas. Aí você passa a fazer parte de um grupo dentro do maior, para esse cara só E5 é.

M1: Fomentar a comunidade, fica legal. Você investiu na *startup* do agro, ela está crescendo, põe no teu programa de fidelidade, aí eu começo a dar visibilidade do quanto de serviço está

acontecendo por meio do programa, então você tem outras coisas que você pode construir para poder fortalecer o relacionamento, fala: (inint) [00:33:08] sua *startup*, porque eu fomentei no meu programa, olha só quantos clientes você já conseguiu e isso está fazendo girar. Isso significa que essa empresa vai vender só o que é resgatado? Não, ela vai estar no mercado.

M2: No longo prazo, pensando que um (inint) [00:33:25] que vai para outras áreas, é aí que vai estar o diferencial.

M1: Agora tem um negócio que você falou no começo que é a questão da cultura, realmente o cara deixa de ser cliente, deixa de ser um cara que vai usar ponto e passa a ser o meu investidor ou empreendedor.

M2: Para eles achar e ver valor para esse tipo de investimento, fazer a *startup* ver valor, aí passa pela escolha de especialidade, etc.

M1: Eu tiro um pouco a questão do *crowdfunding*, porque é muito frio, me ajuda a nos conceber, que eu te dou uma caneca.

F1: Não é (inint) [00:33:56], é uma plataforma de investimento.

M2: Esse é o *crowdfunding* social.

M1: Mas ele é muito isso na cabeça das pessoas.

F1: A palavra *crowdfunding*, até quando a gente foi comentar com o M4, o M4 falou: mas *crowdfunding* para mim não é isso.

M1: Mas na cabeça dos clientes é isso.

F1: É cultura, cultural.

M1: Isso a gente tem que trabalhar cultura.

M2: Talvez não chamar *crowdfunding*, chamar plataforma de investimentos.

M1: *Agfunding*.

M2: Isso já tem, americana. Inclusive é um *crowdfunding*, é um grupinho que investe em startup.

M1: Mas faz sentido isso daí? O que a gente precisa fazer para refinar esse modelo?

F1: Para mim faz sentido, agora como agente de projeto eu preciso desenhar esse negócio, levantar os riscos e levantar quem são os nossos principais parceiros para estar nessa conversa? Porque a gente está nós três, agora precisa trazer quem são os parceiros para essa discussão, porque a gente não consegue desenhar sozinhos, porque nós, principalmente E5, estamos alavancando, nosso papel é fomentar esse negócio e vir com a base de clientes e trabalhar dentro de casa como que a gente vai fazer isso. Agora a gente precisa, principalmente E3 discutindo tudo isso.

M2: E3 está lá o modelinho dela, como está aqui, garage que fazer? Vem aqui, você vai ser o agente de estruturação, você vai pagar *fee*.

F1: E se eu quiser ir para frente lá? Para *health*, *consumer*?

M2: Ele vai adorar sempre que tiver alguém querendo usar a plataforma dele.

F1: Mas é ele que vai buscar para mim?

M2: Não, mas por isso que assim criar um case e entender dentro do case agro até onde vocês querem ir, como é que E5 quer ir, etc. Porque aí é o que o E3 fez, ele chegou na gente, chegou no cara de *health*, aí é entender quais áreas tem potencial, quem já tem alguém fazendo o serviço que a gente faz, porque ele deixou muito claro, alguém que vai escolher *startup*, dar uma chancela, saber criar uma comunidade dos dois lados.

F1: Então, ele não precisa? Ele é a plataforma, é o motor?

M2: Exatamente. Até porque depois da forma como você quiser trazer outros parceiros para outras áreas tem que avaliar. O que eu vejo hoje é o seguinte: eu vou lá, tem o E3 aqui, eu vou lá, tem algumas startups, eu jogo uma plataforma, o desafio se eu for fazer sozinho, primeiro tem que ter um fluxo bom de startups, eu vejo que se você tem um número grande da base ali, o negócio legal disso é que realmente a inovação existe, tem uma base boa de *startup* boa, você fecha a captação de dois milhões em duas horas e vai dizer, principal captação, maior captação, mais rápida da história do agro e do *crowdfunding*. Então, o desafio é achar boas *startups*, montar um *valuation* (inint) [00:36:48] e fazer o empreendedor entender que é legal ele vir para cá e aí a gente vai fazer isso dizendo que a gente é especialidade, na hora que a gente colocar ali que você está captando, a gente quer criar case de sucesso, monta uma historinha que convence ele a vir. Acho até que assim, já tem muita gente querendo investir nisso, você faz um bom marketing e vem alguém, só que o cara vai investir o dinheiro dele, na hora que você entra e fala que tem a possibilidade de... isso aqui rodaria, com um esforço a mais ou a menos,

rodaria, estou colocando isso, porque em algum momento, isso se popularizando, outros vão fazer em outras áreas e o cara chega, com esforço de marketing, ele chega, porque não precisa de muito, agro tem dinheiro para caralho, o cara chega e põe 50 mil em uma empresa é besteira. Às vezes, não é duas mil pessoas que você precisa, 50 carinhas aqui querendo investir, três, quatro boas startups por ano, o E3 (inint) [00:37:44] o negócio roda. Como é que a empresa entra, como é que ela quer gerar valor nisso, isso para mim tem que estar claro e o risco que ela tem. Uma forma é esse negócio rodando, a gente vai chegar e falar assim: o nosso cliente vai receber algumas ofertas de startups exclusivas, porque a E5 viu muito falar nisso plugado (inint) [00:38:06], por algum motivo esse negócio tem uma probabilidade de escalar boa, aí vem aquele primeiro ponto, a E5 vai abrir mão de ser a primeira investidora e vai ser a investidora (série A) [00:38:16]. Ela aceita isso? É coerente com a estratégia? É, beleza. A E5 pode e vai querer dar algum tipo de chancela dessa *startup* para oferecer exclusivamente para os caras da base dela? Pode, quer, beleza, dentro dessa plataforma, alguns clientes vão receber algumas ofertas exclusivas que E5 ajudou a validar, isso acho que é um puta valor de relacionamento, mas não sei até onde a E5 quer pôr a mão fogo dela, essa exposição. Por isso existe o básico para fazer, talvez o básico esse relacionamento não seja tão evidente, a não ser o fato de o cara poder trocar ponto aqui, é suficiente? É isso que tem que ser validado e construído. Existe o básico, (inint) [00:39:03] divulgar e trocar ponto.

F1: Mas os nossos clientes são os mesmos clientes do programa de relacionamento, certo? São os mesmos caras que tem dinheiro para fazer isso.

M1: Não entendi, do programa de relacionamento?

F1: Só pensando na base nossa de clientes que a gente trabalharia, são os mesmos caras, certos? Esses mesmos caras, qual é o nosso relacionamento com eles para que a gente consiga... quem toma decisão dessa exposição E5 ou não, é isso que eu quero chegar.

M1: Então, essa exposição, eu parei aí, porque aí iria acionar jurídico, *compliance*, eu falei segura, porque ainda não é um projeto formatado, é um trabalho de dissertação.

F1: Tudo bem, mas hoje não é mais.

M1: Hoje não é mais, mas aí a gente precisaria falar com esse público. A gente teria que no projeto estruturar.

F1: São essas pessoas que eu acho que a gente precisa pensar. Quem são as pessoas que não são detentores e que a gente inteligentemente tentou o relacionamento e trazer para a conversa,

porque se a gente chama um cara, você sabe que pode acontecer o que aconteceu ano passado, não quero e acabou.

M2: Mas aí também existe um exercício que a gente pode fazer entre nós com algumas poucas pessoas que é até onde é interessante a gente criar esse valor de relacionamento, porque pode ser que esse nível de a E5 dar a chancela, etc. pode ser lá na frente, porque tem um passo atrás, eu não sei se é muito bom, mas para ser transparente, falar que se tudo isso por si só já entra só quem é cliente E5, já é uma geração de valor diferenciada, eu só não sei se sustenta o todo.

M1: Na minha conta, não sustenta sem a E5 participar, porque isso que eu estava naquela conta do *fee* e aí eu interrompi o raciocínio. Se a E5 tivesse aqui um percentual na hora que isso que tiver realizado, aí recuperei meu investimento e ainda sobrou, mas ela estando de fora, ela é só um vetor, só a empresa.

M2: Eu falei assim, esse é o nível complexo de ela ir, eu acho.

M1: Também acho, concordo contigo.

M2: No primeiro passo. No segundo passo, ela deter a saída, vai lá pega tudo para ela e investe sozinha e devolve os dinheiros para os caras, porque (inint) [00:41:20]. Mas eu falo assim, beleza, o E2 pode montar isso aí, mas em vez de ser uma plataforma aberta, a E5 vai e diz para eu gerar valor para o meu cliente, eu quero que esse negócio só entra quem é cliente E5. Eu vou analisar qual o risco disso, eventualmente isso vai se sustentar, porque a gente vai chamar *startup* do mesmo jeito, talvez um pouco menos do que se fosse totalmente aberta, a gente vai ter clientes, talvez a gente tivesse um pouco mais, clientes não, investidores na base, talvez a gente tivesse um pouco mais se isso fosse aberto, mas qual é o impacto disso? Porque é o modelo (antigo) [00:42:05], o modelo é toda vez que tiver uma oferta, X por cento, colocar isso de pé, talvez tivesse que a E5 dar um primeiro impulsozinho aqui e falar vamos colocar uma graninha para (startar) [00:42:19] isso, já que vai ser exclusivo, mas não é muito e o negócio rodaria. É entender que, eu tendo a imaginar que se a gente fizer um negócio mais aberto, até para a E5 aceitar, é melhor, porque de novo, se você fecha, qualquer coisa que dá foi E5, só tem cliente E5, etc. Se o negócio existe, está rodando, é aberto e a E5 de alguma forma entra, dá uma fomentada e faz o cliente que está lá dentro entender que ele está sendo diferenciado aqui dentro, acho que é a forma mais sutil de levar.

M1: Perfeito, até para levar para outros segmentos, que aí sim você consegue escalar.

M2: É, outros segmentos o cara também tem outras opções, ele não tem só cinco *startups* de agro por ano, mas ele tem algumas coisas de saúde.

M1: Os mesmos clientes dessas outras, tipo a operadora de plano de saúde (nunca teve) [00:43:12] forte nessa questão de inovação. Qual é o viés dos caras na *healthtech*? É tratamento, não, é custo, como é que eu diminuo? De repente você coloca uma grana em um negócio desses também. Aí trabalho com o conceito de comunidade.

M2: Mas você fala que a operadora de plano de saúde como empresa, como se fosse uma E5 da saúde, por grana?

M1: A operadora de plano de saúde tem a rede de parceiros dela, então é um convênio, é um plano de saúde, ela tem os hospitais que ela trabalha, todo mundo em prol de uma mesma tese, que é como é que eu diminuo o custo em saúde, que todo mundo ganha. Pegar esses caras e trazer para um ambiente de investimento também, você consegue, é uma outra comunidade que não é agro, mas que essa empresa vai conseguir também agregar. Como que a gente sai batendo nessas outras portas que não são agro, levando o mesmo conceito, o mesmo E3. É aí que eu vejo que ela escala, aí que no caso aqui, quando você falar da companhia aérea, vamos ver um negócio para esses caras.

M2: Mas você fala escalar, para você escalar é importante escalar a base de usuários?

M1: Não, é escalar o negócio.

M2: Ou escalar o número de ofertas?

M1: O negócio, escalar é quanto eu ganho de dinheiro em cima dessa conexão de startups através de programa de fidelidade.

M2: Isso eu não estou entendendo, porque por enquanto eu não estou vendo isso como negócio para a E5, a princípio.

M1: Não para a E5, eu estou falando do modelo de negócio. A E5 continua com o papel dela de fomentador financeiro.

M2: Assim como a operadora do plano de saúde seria outro fomentador para a base dela.

M1: Então, assim, em vez de ter seis em uma carteira de dez milhões cada uma com um milhão e pouco, você começa a ter vinte rodadas, cada uma capturando dois milhões.

M2: Se você quiser escalar isso para outras áreas, principalmente porque outras áreas não estão tão maduras em polos, *hubs* verticalizados, você tem que criar uma empresa, uma nova empresa lá que seja uma empresa especializada em buscar as *startups*. Então, ela vende para a operadora de plano de saúde o fato de ela dizer: eu sozinho não vou fazer muita coisa, mas na hora que eu trouxer a operadora do plano de saúde junto e lançar essa plataforma de saúde, eu vou conseguir começar a atrair startups, eu vou ter uma *expertise* para validar essas *startups* e fomentar isso junto com a operadora do plano de saúde. O (inint) [00:45:42] tem que ser de escala. É como se hoje se não tivesse a E2, a gente montasse uma empresa para dizer vamos montar uma plataforma do zero. Isso pode acontecer, amanhã pode chegar um louco aí e vai dizer assim: vou montar uma plataforma de *crowdfunding* do zero. Tudo bem, vai ter um esforço maior, mas na hora que ele tem uma E5 por trás ou uma operadora de plano de saúde por trás, talvez ele consiga. Aí esse cara vira esse negócio. Hoje a gente está falando de um cenário que já existe esse cara no agro, mas saúde não tem um *hub* de saúde, vamos montar aqui, a nova empresa vai ser especializada para criar esse modelo, mas ela fica bem no meio, como a E2 é hoje, usa o E3 como plataforma, mas ela fica no papel de integradora, engajadora, especialista de encontrar, pega os caras de (fundo) [00:46:31], de inteligência.

F1: Vamos desenhar esse modelo? Vamos dar uma rabiscada.

M1: Não tem uma caneta mais escura?

F1: Eu não tenho, não trouxe minha caixa.

M2: Tem o papel de um cara que é o *hub*, esse cara tem o papel de ele conecta aqui as *startups* e conecta aqui os investidores. O *hub*, para fazer isso, vai plugar aqui, vamos supor, um *E3*.

F1: Põe o E3 embaixo como (pros) [00:48:35], porque o *hub* vai ser vários.

M2: Como se fosse o E3 aqui. Eu começo a ter as habilidades de fazer essa transação, porque eu tenho plataforma e já facilita, não teria isso sozinho. Eu posso ter uma outra figura aqui, eu como hub, se você pegar lá, eu não tenho um cara que, vamos dizer assim, um agente especialista financeiro. Esse pode ser a nova empresa se você pensar esse business. Esse cara vem aqui com (inint) [00:49:21] *label*, pluga em mim e fala assim: eu vi que você tem o *hub*, *startups*, investidores, mas você não tem esse braço de fundo, eu posso ser o cara de avaliação, eu vou fazer os (*pitch decks*) [00:49:39] das *startups* e vou te ajudar nisso. Aí a gente pluga o E3, ele vem com o modelinho, como você falou, ele complementa o *hub* e o E3 nessa história.

F1: Na visão financeira.

M2: Se não existir o *hub* especialista em *health*, você chega aqui e fala: operadora de plano de saúde, você vai fazer o papel do *hub*, você vai dar a chancela, porque o *hub* ao mesmo tempo que capta as *startups*, hoje é a E2, ele capta as *startups*, vai saber quais são as *startups* legais, ele começa a fazer o papel de juntar investidor, começa a fazer eventos para educar esse povo. Chega uma operadora de plano de saúde aqui, não tem o *hub*, sou só a operadora de plano de saúde, está bom, pelo menos a chancela você já dá, aí o cara da nova empresa vai fazer esse papel de trazer a inteligência de avaliar as *startups*, ele usa a operadora de plano de saúde para atrair, mas ele avalia, pluga no E3, faz até alguns eventos que o *hub* poderia fazer e a operadora de plano de saúde também ajuda trazer esses clientes. A operadora de plano de saúde pode começar a ser sócia da nova empresa, na verdade ela vai ser o cliente da nova empresa. A nova empresa vai dizer assim: vou gerar um valor para você operadora de plano de saúde, só preciso que você faça isso, isso aqui é barato para você, porque eu consigo captar através das transações, então não vou te onerar tanto, eu preciso só de um *start* seu para colocar a operação e você passa a ser um parceiro-chave, então é uma relação de ganha e ganha.

M1: Eu só pegaria esse desenho, para dar uma dimensão mais correta, eu traria esse cara para o meio, o E3 aqui, o investidor aqui que pode ser o programa de pontos ou não, para cá aí eu teria os segmentos *ag, health, fin, edu*, esses caras trariam as *startups* aqui. Isso aqui, só que aí a gente potencializa.

F1: Onde nós entramos?

M1: Nós quem?

F1: E5.

M2: E5, operadora de plano de saúde, companhias aéreas e outros.

M1: Entra aqui.

F1: Eu não acho que entra E5.

M2: Plataforma ou não.

M1: Pontos ou não.

F1: Eu acho que não, tem papel maior.

M1: Não, calma, nesse modelinho aqui, porque a E5 pode ser socia daqui, é isso que você está dizendo?

F1: É.

M1: Isso é uma, assim como a E2 pode ser socia daqui, assim como E3 pode ser socio daqui, sem problema.

F1: Mas acho que o nosso papel também é maior, não é só pelo programa de pontos.

M1: Não. Vamos expandir a mente aqui. Eu preciso de investidores, onde eu vou buscar? Um deles, que é o modelo inicial, é o programa de pontos da E5, mas eu posso também no programa de pontos da companhia aérea, da rede de hotéis, para pegar tudo isso que é ponto e trazer para cá para investir lá na ponta, o modelo é o mesmo. Ou então, a gente falou aqui de pontos mais dinheiros, aí você trabalha só com dinheiro também, aí você já saiu desse ambiente de membro de programas, eu não sou mais o cartão fidelidade, eu sou um dos acionistas da (inint) [00:53:26] e quero entrar nessa brincadeira também, eu sou um dos acionistas de qualquer empresa que quer investir nesse modelo também porque acha que essa *startup* aqui faz sentido para o modelo. O que é legal para essa história, é fazer o que o M2 já faz que é a questão dos chamados, porque eu estou trabalhando em qualquer *startup*? Não, eu tenho um desafio muito claro.

F1: Isso para mim é operação.

M1: Mas é ele que vai definir...

M2: Eu estou entendendo o que a F1 quer falar, onde é que uma E5 ou uma operadora de plano de saúde entra não só nos programas de ponto, porque isso seria pouco, mas por exemplo se a E5 chega aqui e fala vou fazer encontros a cada três meses só para os meus clientes para ele entender mais de investimentos, fazer um *road show* de algumas *startups* que entrariam na plataforma só para os meus clientes, ela começa a criar uma exclusividade aqui dentro.

M1: Então, mas ainda está aqui.

F1: Ela pode estar aí, mas sou eu E5 que estou promovendo tudo isso aí para o meu cliente.

M1: Não, então a gente pulou essa etapa, a gente já expandiu, porque isso era uma coisa de mercado.

M2: Tudo bem.

F1: Pode ser uma coisa de mercado.

M2: Isso aqui existe, tirando isso aqui porque o cara pode pôr dinheiro, esquece o ponto, isso aqui pode existir e qual é a geração de valor? É quando a E5 chega e pluga na estrutura dessa aqui e fala assim: eu vou criar umas chamadas exclusivas, eu vou trazer o meu grupo de clientes passar um dia aqui vendo *startups* com investidor, fazendo o cara estender um *masterclass*, aí ela já começa gerar valor plugando nessa estrutura.

M1: Mas vai estar aqui, porque a E5 pode fazer isso diferente da companhia aérea, diferente da rede de hotéis.

M2: Cabe esse cara com o negócio, ir lá na E5 e falar: E5, vem aqui, eu sei como faz isso aqui, se eu não tenho isso aqui, *health*, no caso da E5, ele vai dizer já tem a E2, que vai ser um *player*, a E5 já tem que estar plugada nesses dois caras aqui, tem que ser parceiros e gerar valor para E5 junto. Na hora que não tem o *health*, aí chama a operadora de plano de saúde e fala: vem dar a cara aqui na frente e aí acha que ela entra aqui. A E5 junta aqui comigo, a operadora de plano de saúde entra aqui. Aí ela entra lá na frente, mas aí é o que não é uma...

F1: Pensa como eu E5 vou começar a levar isso como serviço para o meu cliente? Ou como que eu vou estreitar meu relacionamento com eles através disso? O que eu vou dar para ele como E5?

M2: Educação, chamadas exclusivas, além de fazer o cara trocar por pontos, porque na hora que isso aqui se popularizar daqui a dez anos, trocar por pontos e tudo bem para a E7, porque toda vez que ela troca, ela está ganhando dinheiro, ela vai amar que isso aqui existe em todas verticais.

F1: Mas eu E5 preciso gerar valor para mim.

M2: A E5 é educar cliente, trazer ofertas exclusivas plugada no hub ou fazendo o papel de hub, se ela não tiver.

M1: Show, perfeito, faz todo sentido.

F1: Daí eu consigo começar a vender dentro de casa o porquê de tudo isso, senão a gente não vende também.

M2: Acho que para vender dentro de casa a curto prazo para a E5 acho que não dá para falar muito desses caras aqui, vai complicar muito a cabeça dos caras.

M1: É verdade.

M2: Faz um modelinho de qual o papel da E5, a plataforma vai existir, não existe risco da E5. Uma vez existindo, aí a E5 vai chegar: vamos fazer eventos exclusivos de falar de investimentos para produtores líderes, que de certa forma é um pouco do que a gente faria no comitê de inovação da E2 [00:57:21], fazer o cara entender que isso não é um bicho de sete cabeças, que ele poderia participar da *startup* e na hora que ele decidir que ele quer investir, ele investe sozinho ou através da plataforma?

F1: Esse pode ser o primeiro passo e esse o segundo?

M2: Esse aqui é quando você escala para outras áreas.

F1: O que você desenhou é o primeiro passo e esse é o segundo como plano de projeto.

M2: Esse aqui para a E5 talvez não faça sentido.

M1: Faz sentido enquanto (programa de pontos) [00:57:46]

M2: Eu estou aqui na minha vertical e está bom, agora como um modelo de fidelização para outras áreas, vai ter cimento, mineração, um monte de coisa aí, o que os caras quiserem fazer.

F1: Aí faz muito sentido eu levar para dentro do *(life hub)* [00:58:03], porque você sai de (inint) [00:58:07] falando só de *agtech* e leva isso para um maior, que é *life hub*.

M2: Você está vendo qual a área dele que vai ser o *sponsor*.

F1: Para o (inint) [00:58:25] comprar isso, para ele junta o interesse dele já começar falando de uma nova entrega com o lançamento do *life hub* e é um cara forte para comprar, é tudo que ele precisa. Ele vai vender isso, porque ele precisa entregar, é um *stakeholder* importante.

F1: M2, você tem todas essas regras para a gente estudar?

M2: Acho que tenho.

F1: Outra coisa que acho que talvez seria interessante é a gente estudar também esse E3.

M1: Está na minha lista aqui, o próximo cara para eu falar, o M3.

F1: Mas aí a gente fala a gente como E5, porque o nosso modelo que estava vindo era, através do M2, ele faria (inint) [01:01:19], hoje a gente está falando ao contrário, a gente está dizendo que a gente vai ser, quem vai fazer esse contrato com o E3?

M1: Nesse modelo que a gente conversou hoje, que é para atender pontualmente uma demanda. Para por isso de pé até o final do ano o caminho mais simples é: E2 fecha com E3, seleciona as *startups* e a gente pluga isso no E7.

M2: E cria uma série de encontros para uma classe de relacionamentos que vai educar, trazer alguma chamada exclusiva, mas é aí que está, se a gente fizer isso de forma sutil, acho que facilita para a E5. Por exemplo, o que a E5 vai fazer disso? E2 já está dentro do pacote dela que vai fomentar alguns encontros, que só a gente vai convidar os nossos clientes, a gente vai discutir, educar eles de uma forma mais profunda trazendo investidores e as *startups* que a gente trouxer, que na hora a gente abrir a chamada, a gente só abre para o cliente E5, só exclusividade.

F1: Eu posso colocar isso dentro do programa de relacionamento?

M2: Eu acho que poderia.

F1: Por isso que eu acho que talvez dentro do programa de relacionamento, isso fecha um pouco, porque dentro do programa de relacionamento a gente constrói o comitê que vai decidir o que vai fazer aqui, porque o programa de relacionamento para mim faz sentido.

M1: Perfeito, aí a gente vem fechando essa manta do relacionamento para saber como a gente cria a proposta.

M2: Acho que isso pluga bem no programa, porque lá no comitê do cara, uma das coisas é provocar ou fazer o cara entender por que ele não está investindo e na hora que ele falar eu quero, aí a gente fala: você tem a plataforma.

F1: Agora vem cá, o E3 para colocar em pé, o que a gente precisa, o que você precisa?

M2: Eu preciso fazer um investimentozinho nele que é pequeno e eu preciso me preparar com um time, um cara que vai fazer uma parte mais profundo. Eu preciso montar, pegar um carinha bom de *evaluation* que vai sentar junto comigo na hora que eu mostrar: vamos fazer um *deep dive* nessa daqui.

F1: Como nós vamos dar visibilidade para os meus clientes E5 dessa plataforma?

M1: A gente tem que construir. A gente pode fazer desde um mega lançamento da plataforma 50 (inint) [01:05:45].

F1: Aí a gente empaca na data da minha entrega e que a gente pode partir de uma experimentação, pega os 10, 15 primeiros clientes, faz de uma forma.

M2: Ao contrário, a gente poderia fazer um lançamento e aí a E5 depois lança dos clientes dela do programa, falando assim: sabe aquilo que foi lançado, eu tenho um programa só para vocês. A gente pode fazer o contrário, vamos começar um (MVPzinho) [01:06:16] só focado em E5, mas o modelo já permite que seja aberto futuro.

M1: É isso aí.

M2: Por exemplo, mais bonito: o cara já falou dez vezes estou interessado em pôr dinheiro, só que para ele é mundo novo, se ele não participar dessas aulas, desses encontros junto com investidores explicando para ele.

M2: Aí a gente que garantir que teriam os cinco já inscritos (inint) [01:16:18].

F1: A gente pode (chupinhar) [01:23:19] a sua apresentação para a gente fazer o modelo de negócio E5? Então você pode me passar?

M1: Posso.

F1: Porque o ideal seria a gente fazer acontecer, pelo menos os cinco primeiros, para virar case. Então assim, os cinco primeiros... Olha só, eu acho que se a gente for para validar isso com a E7 agora.

M2: Mas aí (inint) [01:26:20] da E7. Você não entende que isso é bom para ele? Ele não precisa se preocupar em fazer tudo.

M1: Eu queria agradecer a contribuição de vocês, vou usar esse...

[01:26:29]

8.2 Transcrição da Entrevista Número 2

PARTICIPANTES

Vozes masculinas identificadas: M1, M2 e M3

Empresas identificadas: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11

Pessoas identificadas: M1, M2, M3, M5, M6, F1

TEMPO DE GRAVAÇÃO

52 minutos e 52 segundos

MODALIDADE DE TRANSCRIÇÃO

Padrão

LEGENDA

... □ pausa ou interrupção.

(inint) [hh:mm:ss] □ palavra ou trecho ininteligível.

(palavra) [hh:mm:ss] □ incerteza da palavra transcrita / ouvida.

(INÍCIO)

[00:00:01]

M1: O que eu preparei hoje? Eu trouxe três slides simples, porque a ideia não é entrar no detalhamento do como isso aqui se coloca de pé, mas sim se faz sentido, do ponto de vista de inovação, na perspectiva do empreendedor e na perspectiva de vocês que são especialistas nesse modelo - conhecem tanto o lado do empreendimento, sabem o que é fazer um empreendimento ter sucesso, ajudam na captação de recursos, de certa forma estão ajudando o modelo de inovação aberta a se alavancar. Isso aqui nasceu de uma proposta de trabalho na E5, no setor agrícola, naquele dia eu pude (inint) [00:00:39]. E, lá em 2015, nós fizemos um programa de pontos que basicamente pegava um percentual que era usado como desconto na venda de defensivos agrícolas e transformava isso em recursos para acesso a serviços, basicamente. Então, um grande produtor rural podia usar esse percentual para poder usar em capacitação da equipe dele, para poder levar um engenheiro agrônomo, um especialista em fitopatologia, em (nematologia) [00:01:09], para ajudar. O que a gente fez de diferente do que o mercado fazia na época? A gente (gameficou) [00:01:14], trouxe isso para um ambiente de programa de

fidelidade, quanto mais ele comprava mais acesso a serviços ele tinha, isso na época foi pioneiro. Se a gente for imaginar...

M2: Eu lembro dos números que você mostrou, eles são muito significativos.

M1: Eu trouxe alguns (inint) [00:01:25]. São. Então a gente está falando de empresas que tenham, dentro do agronegócio, a sua relevância. O que a gente trouxe aqui? Então só para ter uma ideia de números, esse programa, ele tem hoje cerca de 130 mil produtores cadastrados nele. Cadastrados significa pessoas que já compraram de alguma forma E5, foram até um portal, cadastraram suas notas fiscais e tem acesso a produtos ou serviços. Mais de 150 mil resgates foram feitos, então mais de uma vez o resgate foi feito por alguns desses (players) [00:02:00] e a gente tem uma retenção muito grande nesses números. Só isso aqui, ele só serve para mostrar a dimensão...

M2: Ele deixou em 15.

M1: ...em 15, para mostrar a dimensão. É um programa muito simples. Então, a cada um real comprado ele ganha um ponto, esse um ponto tem um valor financeiro, que o cara vai lá e troca pelo serviço. Ele pode trocar isso em um portal, ele pode trocar isso via central de atendimento ou na própria revenda, no distribuidor. Essa é basicamente a dinâmica.

M2: Na época você se baseou em algum modelo existente no mercado?

M1: Para poder construir isso, sim. A gente teve *benchmarking* com os programas tradicionais de relacionamento. A gente olhou alguma coisa que estava acontecendo nos Estados Unidos e Europa. Nesse sentido, os Estados Unidos são muito avançados, na questão de relacionamento. Todo mundo tem o seu cartãozinho, tem o seu cupom que troca por alguma coisa. A gente foi beber um pouco de (inint) [00:02:45]. Mas no agronegócio isso não era uma coisa tão (inint) [00:02:49].

M2: É, eu nunca tinha visto no agro.

M1: Por que a gente trouxe esses números? Porque aqui está a proposta descoberta que conecta a inovação com o programa de relacionamento que a gente falou, como é que eu alavanco por meio da fidelidade a inovação dos nossos clientes. Então, basicamente, o que a gente está propondo? Eu pegar esses pontos que ele acumulou e dizer para ele assim “Cara, você pode resgatar uma TV, você pode resgatar a visita de um engenheiro agrônomo, você pode treinar sua equipe, mas você também pode pegar isso e ser investidor de uma *startup*. Você pode investir em inovação. Que é o que eu trouxe aqui. Então, basicamente você teria um programa

de fidelidade de uma empresa mantenedora, que a gente chamou, provisionando recursos, por meio dos seus critérios ela vai distribuir entre os membros do programa, que vão acessar o seu portal e vão ver lá, por meio de uma curadoria, quais são as empresas que o programa recomenda que ele invista, então tem aí uma avaliação inicial, não é qualquer *startup*. Ele entra nessa *startup* e fala "Bom, eu vou investir dos meus 10 mil pontos, 5 mil pontos nessa e 5 mil pontos naquela". Ela fez a captação de recursos necessária, ela consegue já oferecer um produto ou um serviço, ela pode oferecer isso por meio do programa para os outros 129 mil clientes. Então você une as duas pontas, que são os dois grandes desafios. Um, é a captação de recursos, o outro é o desafio da primeira venda, do primeiro cliente. E aí no final, essa empresa, que a gente chamou de empresa administradora, vai fazer toda aquela curadoria e dizer que aqueles são pontos hoje valem alguma diferença, eles fazem parte de...

M2: É um modelo parecido com (inint) [00:04:29] *crowdfunding*.

M1: Exatamente. O que tem de diferença aí? Eu estou usando o programa de fidelidade.

M2: Pronto. Aí que está a inovação.

M1: Basicamente aqui é um modelo de negócio. A gente está falando de três grandes segmentos de clientes ou três grandes usuários. Então tem essa figura do mantenedor, que seria no caso a E5 ou qualquer outra empresa e aí já vai para uma reflexão mais escalável, ele não seria restrito a E5. Você teria a figura do administrador, esse *hub* que vai fazer a seleção das *startups*, que vai pegar esse dinheiro e fazer com que ele chegue na *startup*, que vai fazer o acompanhamento para ver como é que isso foi investido, para manter esse, entre aspas, investidor sabendo o que está acontecendo e o próprio membro do programa. Quem é que paga essa conta? O mantenedor, ele é que está provisionando os recursos e distribuindo. Tem alguns problemas do ponto de vista da empresa que é dona do programa de pontos, que ela está inovando, ela está retendo o cliente dela por mais tempo, ela está se diferenciando, ela está tendo uma maior atratividade, ela está personalizando o relacionamento dela com esse cliente. Do ponto de vista dos pagadores, tem ali uma questão de eu ter essa provisão guardada comigo por muito tempo, é um passivo que eu tenho, uma hora esse cara vai resgatar, ali dentro de uns três anos de (inint) [00:05:48], eu preciso ter isso reservado. Aqui é uma chance de pegar esses clientes do topo da pirâmide e fazer com que esse dinheiro seja de fato aplicado. A solução então fica sendo, oferecer um serviço diferenciado, por meio do programa de fidelidade, fazendo com que a inovação seja disseminada entre os nossos clientes. Não tem ninguém fazendo isso hoje, quando

a gente fala de posicionamento competitivo, então quando a gente fala de modelo de negócio é basicamente um provedor de solução, é alguém que vai conectar diversos especialistas...

M2: Eu nunca vi, você já viu?

M1: ...e viabilizar isso. Modelo de geração de receita a gente tem alguns. Então tem o próprio pagamento do (*fee*) [00:06:29] do serviço, na hora do resgate eu posso ter um deságio e isso ser capturado pela empresa administradora. Eu posso ter na própria intermediação, ficar com um percentual, como é um modelo de *crowdfunding*, se ele vai pegar 500, 50 é meu. Tem aí as taxas de cada um. E a própria questão do financiamento coletivo, na hora que isso é distribuído, também um percentual pode ficar para o administrador. Tem a questão, como diferencial competitivo, do pioneirismo, a questão de trabalhar de forma colaborativa e tentando explicar isso é, trabalhando em formato de rede, você traz para dentro de um segmento, por exemplo, agronegócio, e fala "Opa, eu vou pegar agricultores, vou trazer startups do agronegócio, esse cara, potencialmente, pode ser um investidor de um serviço que vai estar disponível para outros agricultores". E isso pode ser replicado na saúde, isso pode ser replicado na educação, esse modelo pode ser replicado no transporte, na aviação e em outros modelos. A gente tem aqui também...

M2: Mas ele vai ficar livre para usar onde ele quiser? Vocês estão permitindo liberdade.

M1: Onde ele quiser. Perfeito. A única coisa que a gente está fazendo é oferecendo quais são as *startups*, a recomendação. Tem aí algumas competências que a gente tem que buscar, então tem essa coisa de (inint) [00:07:42] *startup engagement*, que a gente está aprendendo como que lida com isso, com a própria inovação aberta, como é que a gente, fato, fala essa *startup* é legal e essa daqui não é. Porque no final tem todo um modelo. Qual que é o propósito no final, que é um pouco do que a gente trás ali na proporção de valor? Eu subo um nível no meu relacionamento com o cliente, eu deixo de ser só um cara transacional de compra e venda, eu deixo de ter só um relacionamento forte e passo, em um último estágio, a ser sócio do meu cliente em alguma coisa. Então eu começo a escolher quem é que eu quero que esteja comigo nessa jornada.

M2: (inint) [00:08:14] isso é um incentivo...

M1: Para ser tornar sócio, que seria o nível maior de relacionamento que uma empresa (inint) [00:08:20].

M2: Trabalho de fidelização bacana.

M1: O que a gente tem de resultado disso? Dois serviços que a gente lançou. Isso já é fato. Então, o primeiro: por meio do programa de pontos ele resgata um (assessment) [00:08:37] de inovação. Então, por exemplo, uma cooperativa, um distribuidor, um produtor rural, ele resgata, e a E2, meu parceiro nisso, eles vão lá e fazem um entendimento de qual é o nível de maturidade e inovação daquela empresa, ajuda essa empresa a identificar quais são os (*gaps*) [00:08:52] ou quais são as teses de investimento dela e a partir daí ela faz um (*scouting*) [00:08:56] de mercado para dizer "Isso daqui são as *startups* que podem te ajudar". Isso acontece de várias formas, eu posso fazer um chamado para que as *startups* venham ou então garimpar mesmo e falar "Tem esses caras aqui que já estão trabalhando com isso".

M2: Esse é o plano? Isso está acontecendo?

M1: Não, isso já está de pé. E por que isso é legal? Já está de pé esse serviço, também. Qual que é o próximo passo nessa evolução? É pegar esses clientes que já estão interessados em inovação aberta, que já fizeram o (*assessment*) [00:09:24], que já entenderam quais são as *startups* que podem ajudá-los, e falar assim "Cara, pega o teu ponto e invés de comprar um serviço, vira dono desse cara e desse cara". Então, é um pouco dessa conversa que seria um outro serviço.

M2: Que aquilo sirva de gatilho.

M1: Exatamente. Isso foi a base do que eu construí durante o programa de mestrado profissional, então foi a partir de uma demanda E5, eu era responsável por esse programa...

M2: (inint) [00:09:50], na apresentação lá com o Marcelo.

M1: Na matéria foi isso daí. A gente ficou em segundo, naquela situação e isso aqui vai sair do papel também. Agora, para efeito acadêmico, eu preciso pegar esses *inputs* e transformar essas entrevistas em dados (inint) [00:10:14]...

M2: É sua tese?

M1: É minha dissertação.

M2: Dissertação, que termina em?

M1: Termina agora no final do ano.

M2: Neste final de ano?

M1: Isso.

M2: Você vai defendê-la já?

M1: Já, já agora. Então é pegar esses (insumos) [00:10:28] para dar...

M2: Então ele não precisa escrever nada, não é Zé? Com essa defesa aí ele já pode apresentar para a banca e já...

M1: (inint) [00:10:34]

M2: ...pode chamar a gente para a banca e ele já está aprovado.

M1: Imagina. Mas é isso. Esse programa, de 2015 para cá, ele tem uma escala muito grande. A própria E5, ele fez o quê? Ela fez um spin off dessa operação. Essa semana foi lançado uma empresa chamada E7, onde a E5 é uma das donas da empresa...

M2: E7?

M1: ...ponto-A-G, de agronegócio, e a E7, ela foi lançada para pegar esse programa de pontos e deixar de ser da E5.

M2: Então não é bem terceirizado porque ela está dentro da E5.

M1: Não, ela continua sendo. Mas o fato de ser uma empresa, por exemplo, já faz com que eu sente, por exemplo, com os clientes e fale com eles “Cara, pontua aqui que eu já tenho essa plataforma”.

M2: E7 vem aqui.

M1: É isso aí.

M2: A E7 já está em pé?

M1: Já está de pé.

M2: Com CNPJ dela, com vida própria.

M1: Com lançamento para o mercado.

M2: Lançamento no mercado.

M1: Foi lançado essa semana.

M2: Esta semana?

M1: Isso. M5 é o executivo que está lá.

M2: Quem?

M1: M5. É o executivo que está tocando esse negócio.

M2: E ele era E5?

M1: Ele era da E5 e foi para lá.

M2: Saiu. E7. Lançada essa semana. Mas foi um negócio meio interno (inint) [00:12:22].

M1: É, foi no agro ali, foi lançado para os clientes que já faziam parte da plataforma, então o seu programa de relacionamento agora virou E7, foi muito nessa linha.

M2: Mas você está no (inint) [00:13:11]?

M1: Eu hoje trabalho no (inint) [00:13:13].

M2: E E7 cara, parceria que chega... e onde que está a E2?

M1: Boa. Então assim, dentro das minhas atribuições hoje, de fato, a gente tem um projeto, que é como é que a gente promove a transformação digital dentro da companhia. Esse projeto tem cinco pilares. O primeiro pilar é mudança de *mindset*, cultural. Segundo é como é que eu uso dado para tomada de decisão e para me aproximar mais do cliente ou para transformar isso em produto ou serviço. O terceiro é como que eu me torno uma corporação mais ágil, que dá uma resposta mais rápida para o mercado. Se eu transformo a cabeça das pessoas nesses três pilares, eu tenho que ter muito correto quais são as minhas teses para ninguém sair fazendo tudo diferente. Então esse é o quarto pilar: descobrir quais são as minhas teses para investir essa agilidade, esse *mindset* todo. E o último pilar é o que chama *(Strong Digital Ecosystem)* [00:14:06], que é o quê? Como eu me aproximo do ecossistema de inovação. Eu estou responsável por esse pilar hoje no meu trabalho. Então todo esse relacionamento com empresa de inovação aberta, entendendo quais são as teses. A E2 é um desses parceiros que a gente desenvolveu. A E5 tem o segmento agrícola, tem o segmento de farmacêutica, tem o de produtos para consumo. Então a gente está próximo também do (inint) [00:14:28], a gente está próximo de hospitais (inint) [00:14:31] com outros *hubs* de inovação, então a gente está...

M2: E agora com o CIETEC?

M1: Com o CIETEC. Então a gente está conversando com esses diversos *players* para ajudar a gente nessa jornada de (tese) [00:14:41]. Depois se tiver um tempinho, eu mostro até o que a gente está planejando lançar na E5, até março do ano que vem. Então, é um centro de inovação

dentro da companhia, que vai dar tangibilidade para esse monte de coisa que a gente está construindo.

M3: Qual que é o volume de negócio desse sistema de pontuação?

M1: Legal, boa.

M3: Quanto que ele gira de dinheiro?

M1: Boa.

M2: Você tem 130 mil associados já.

M1: Isso. E aí você vai ter uma pirâmide ali, um topo da pirâmide com um ticket médio de milhões, uns caras ali que compram de 60 a 70 milhões por ano. E aí você fala assim "Bom, quanto que esses caras tem para investir em pontos?", para poder usar. E aí você tem uma base da pirâmide que é mais transacional, que vai resgatar ali um (inint) [00:16:37], que é um serviço nosso, não vai ter acesso a um professor dedicado mas vai poder participar de uma palestra, vai resgatar, sei lá, o ingresso para um evento.

M3: E a própria E5 converte os pontos em recursos para serem aportados (inint) [00:17:11].

M1: Isso. A E5 faz a provisão, então esse dinheiro... em toda venda, em toda emissão de nota fiscal, vou chamar assim, um percentual disso fica guardado para provisionar o programa. E aí esse percentual é o que banca o meu lastro.

M2: Você é (inint) [00:17:28] ou gênio, cara. (inint) [00:17:32], é uma ginástica.

M1: É uma ginástica. Porque o que acontece: você tem todo um cenário, por exemplo, de previsão de (*breakage*) [00:17:38], quem é que tem ponto, mas não vai resgatar e o ponto vai expirar, que volta como receita.

M2: E o financeiro [00:18:04]. Porque ele é um (inint) [00:18:06].

M1: Agora, isso.

M2: Eu vou brincar, perguntar para você: quanto do teu tempo você está dedicando a essa causa e se você ainda tem uma atividade dentro do grupo?

M1: Essa não é mais a minha atividade, isso já virou o meu trabalho de dissertação. Então hoje, a E7 é que toca isso. Eu não estou mais na área de marketing. Eu estou na E5 há 12 anos, trabalhei oito anos e meio na área de marketing. Fui um dos caras que começou essa história

aqui e fez até 2015 e tal. Há dois anos e meio eu voltei. Começou a nascer uma figura que é o *business partner*, dentro da companhia, que era um cara que tinha que entender do negócio, mas tinha que falar com tecnologia para pensar em tecnologias emergentes, para tratar a função...

M2: Então você é um terceirizado?

M1: Não, eu sou da E5. Mas esse business *partner* é a figura que tinha que fazer a conexão entre o mundo da tecnologia e o mundo dos negócios. Então eu saí do negócio e fui para a tecnologia...

M2: Interno ou business *partner*?

M1: Interno ou business *partner*. E aí o que aconteceu? Em agosto agora eu virei (ITO) [00:19:05], que aí é o cara de operações, e aí eu não atendo mais só Crop, hoje eu atendo Pharma e atendo *Consumer*, com um time de 40 pessoas, um pessoal mais nerd do que marketeiro.

M3: Entendi. Acho que tem um monte de desafio para você converter isso em investimento. A própria legislação do (inint) [00:19:26] *crowdfunding*, ela avançou muito rapidamente no país, mas ela tem alguns gargalos, algumas coisas, quando você converte, e você ainda põe um *layer* de pontos em cima, pode ser mais um complicador, mas nada também que... até porque tem uma empresa grande atrás.

M2: Mas (depende) [00:19:49] dessa conversibilidade. Como é que isso (inint) [00:19:52]?

M3: Se ele está provisionando recurso, o fundo é dinheiro, não é? A adesão... agora, você teve a prova de conceito de uma adesão muito grande ao programa. Tem questões, daí do outro lado, do lado do cliente que é o seguinte: nem sempre comprar uma empresa é um bom negócio, mesmo que você esteja comprando-a por pontos. Aliás você não colocou, pensei que até que você tinha colocado isso, mas quando você compra uma outra empresa entre um cliente que participa do programa de fidelidade e tem lá uma quantidade de pontos e vê no portfólio uma das empresas que ela tem lá e tal, legal, com os meus pontos eu vou comprar essa empresa. A empresa muito grande, você trabalha em uma, ela tem uma linha de comando bastante grande, para tomar uma decisão desse porte, assim “Vamos adquirir uma parte”, até porque...

M2: Esse é o drama do mercado hoje. É o que a gente está tendo, quem entrou em *open innovation*, está vivendo isso aí...

M3: É difícil uma empresa comprar outra. No mais, só se estiver muito alinhado com os objetivos estratégicos da companhia, tiver uma visão muito clara por parte da gestão da companhia de que existe um crescimento em adquirir outras empresas. Então, me chama a atenção, na verdade, é se o programa encaixa, como ele encaixa, dentro de objetivos estratégicos de grandes companhias, pensando no topo da pirâmide.

M1: Esse, M3, foi uma discussão que a gente teve dentro de um grupo de trabalho lá e ela é extremamente relevante. A gente tem alguns cenários de... e aí pensamos de novo, no agronegócio brasileiro, de algumas empresas que falam assim "Cara, eu até tenho grana para investir, mas eu precisaria de um selo dizendo: quem está comigo nessa?" Se a gente pensar isso assim, "Isso aqui a E5 me recomenda? A E5 está entrando nessa? Não deve ser ruim, eu vou entrar também". Alguma coisa nesse sentido. Então tem essa aceitação, a gente chegou a falar com alguns. Tem uma pesquisa em paralelo a nossa conversa, que é: o quão disposto você estaria de colocar o seu ponto nisso, também. A gente também está tocando essa frente. E a figura do dono da empresa, a gente falou "Opa, tem uma figura que é o investidor". E aí gente foi ver o *crowdfunding*, a gente foi ver o investidor anjo, a gente descobriu essa E3, e aí já entrando um pouco no modelo de operação, e que é uma empresa de *crowdfunding*, mas que ela opera com a (CBE) [00:22:31]...

M2: (inint) [00:22:31]

M1: E3, é o aplicativo. E ela faz essa administração de recursos que são investidos em inovação aberta.

M3: O concorrente da (eed) [00:22:40], da...

M1: Por exemplo, seria uma empresa mais... O que ele tem de diferente é que ela criou a figura de um agente que é o cara que pode capturar esses recursos e usar a plataforma dela para depois administrar. Esse cara, por exemplo, poderia ser a E2. Tem uma curadoria, (inint) [00:22:56], colocaria isso disponível e depois faria toda a administração a partir desse E3 que é a plataforma.

M2: Você esteve com o pessoal da (eed) [00:23:04]?

M1: Ainda não.

M2: O negócio é nós fazermos uma parceria e abrirmos o nosso (inint) [00:23:25] amanhã. E catar isso daqui e botar aqui dentro amanhã. Quer dizer, temos aí *startups* que eu já estou olhando, você está olhando coisa nossa. E falávamos (atraímos) [00:23:39] aqui dentro.

M3: E a autonomia da filial aqui em relação a essas iniciativas da E5, como é que funciona?

M1: Então, a gente conseguiu, não vou dizer um aval, mas o nome, mas quando a gente fez um *spin off* no meio da E7, me deu uma certa autonomia de avançar com isso. Então, por exemplo, a gente pode dizer o seguinte: a E5 pega esse provisionamento, leva para dentro da E7 e a E7 tem toda a administração para fazer isso, uma certa autonomia maior do que a empresa E5 para fazer.

M2: Uma *spin out*, não uma *spin off*. Porque a gente fala *spin off* e é *spin out*.

M1: *Spin out*. Vou começar a usar.

M2: E assim, pode começar a usar porque é uma empresa que uma empresa criou. É *spin out*. E a *spin off* é a que nasce na universidade.

M1: Boa. Mais um aprendizado.

M2: Foi a minha aula de terça, eu brinquei com isso. Mas vamos lá.

M3: Mas enfim, eu preciso caminhar para o final.

M3: Pode continuar, vamos finalizar.

M1: Não, então. É basicamente isso. Esse aqui era o modelo para a gente apresentar, esses três slides. E aí coletar de vocês se isso faz sentido na vida do empreendedor, se isso faz sentido nessa conexão toda que o próprio CIETEC se propõe a fazer. Eu tenho dentro dessa pesquisa, vocês para conversar, o professor Sérgio, eu tenho a própria E5, eu coletei dos executivos lá, tem a E2 também que eu coletei...

M3: Você precisa que faça um formulário?

M1: Não, não, é uma bate-papo mesmo.

M2: A vontade, você está gravando.

M3: Um [comentário] [00:26:27] meu bem rapidinho.

M1: Perfeito.

M3: Eu acho que faz muito sentido, quer dizer, [00:26:31] quando você falou essa questão, (inint) [00:26:34] nos Estados Unidos, essa maneira de agir com o povo e tal, bem mais maduro que no Brasil, mas no Brasil não existe. Toda parte de pontuação e se tem a prova de conceito fato de que deu certa essa primeira parte. Essa inovação que você está fazendo de colocar (inint)

[00:26:56] das empresas, é um desafio enorme, eu tenho dificuldade de dizer se isso vai dar certo ou não, porque é muito diferente, tem todos esses entraves aí do ponto de vista da tomada de decisão. De colocar ou não uma empresa dentro do portfólio de uma outra empresa. Um pequeno investidor, seu pequeno cliente que tem, sei lá, três mil pontos, ou cinco mil pontos, cinco mil reais equivalente, ou seis mil reais, esse cara, de certa maneira, até democratiza um pouco a participação, então isso é positivo. O cara que tem o grosso do dinheiro, esse cara é mais difícil de tomar a decisão, quanto mais para baixo da pirâmide, mais fácil de tomar essa decisão, acho até mais legal você investir, você pegar esse dinheiro e converter em [00:27:53], num possível sucesso, do que ter uma palestra ou participar de um pequeno negócio, eu arriscaria nisso, porque pode ser que dê certo.

M1: Legal, excelente feedback.

M3: Mas só uma apresentação não vejo muito... qualquer tema que você quiser você entra na internet e você vê e lê sobre tudo. Então, valores menores...

M2: M3, eu vou complementar em cima do que você mexeu. O cliente dele top, 60 a 70 milhões, ele vai receber de um (inint) [00:28:28] por ano, ele vai ter 70 mil reais para investir, é o topo.

M3: É isso, essa conta está certa?

M2: É, é isso aí. 70 mil, ele é um anjinho que faz cócegas em termos de investimento, sozinho, dentro de um ano. Mas eu já estou imaginando...

M1: Que eu posso ter dez caras desses.

M2: Aí que está. Se você já pegar dez, são 700. Se você chamar o M6, da E12, ou a (E13) [00:29:00] e falar "Olha o potencial que tem aqui, nesse timão aqui da E7. Vamos oferecer um pacote para investimento nessa *startup* do (CIETEC) [00:29:12] ou lá da (*E14*) [00:29:15], lá não sei o quê". A gente já está com a empresa semi preparada, aí você convence esses dez (inint) [00:29:21].

M1: E eu ainda pego essa empresa que recebeu o aporte de 700 e digo assim "Eu vou te dar visibilidade para mais 150 mil clientes aqui na minha plataforma". Porque, sei lá, se um porcento resgatar...

M2: Claro, (inint) [00:29:33].

M1: ...talvez eu não consiga atender o cenário.

M3: É interessante fomentar o ecossistema com pontos. Quer dizer, na verdade assim, o mais difícil você já fez, esse trabalho com esses números são muito (inint) [00:29:52]. Adesão e tal, acho que... me preocupa, de novo, me preocupa mais a questão burocrática da compreensão. Que assim, o seu diretor financeiro é um cara, ou equipe dele, é de tirar o chapéu. Se você colocar dois diretores financeiros para discutir se é melhor alugar a frota ou comprar os carros, eles vão ficar batendo cabeça. E muito da mágica dos negócios muito grandes, na verdade, é a gestão financeira. Hoje, a gestão financeira faz toda a diferença. A gente tem aqui, por exemplo, no Brasil tem a lei da... como é que chama, a lei do incentivo? Não a lei da informática, a outra.

M2: A Lei do Bem.

M3: A Lei do Bem, ela para muito no cara financeiro. Ela precisa ter (inint) [00:30:50] uma empresa grande, uma E5. Não sei se vocês fazem a Lei do Bem lá. Para uma empresa grande, fazer Lei do Bem, ela precisa que o time financeiro esteja engajado no negócio, porque você pegar essa (inint) [00:31:08], a gente está falando de isenção, a gente está falando de dinheiro gratuito, do governo, renúncia fiscal. Mas para isso, o diretor financeiro tem que estar muito bem engajado.

M2: Ele vai investir dez milhões em alguma coisa e a receita federal, no final do ano, para justificar aqueles dez milhões, vai criar uma trolha desse tamanho porque as coisas não estão totalmente bem (acertadas) [00:31:30]. Então o financeiro tem que ser o cara. Ter uma equipe engajada.

M3: Eu acho que também é a definição. Porque você imagina, vamos pegar uma situação: um cara é o comprador de uma empresa e ele fez a gestão dos pontos. Imagina que seja esse cara no final, o contato com a E5, que ele faz a gestão dos pontos. Daí ele vai comprar esses pontos em nome da empresa que ele trabalha...

M2: Mas eu, eu faço das palavras do M3, porque o duro foi chegar nessa engenharia que você fez até aí, M1. Não é brincadeira você ter construído essa plataforma. A E7 importou esse pacote e agora, é claro, essa arquitetura de mercado de achar os parceiros, vocês não vão ter um só. Vocês são muito grandes, vocês vão ter vários. E o (CIETEC) [00:34:50] tem que ser um, o (CIETEC) [00:34:52] tem que ser um com os negócios que ontem, ontem, o cara veio... vai lá, vai lá...

M1: Eu fico feliz que a gente conseguiu falar hoje, porque dentro dessa minha agenda, amanhã eu tenho um bate papo com o M5, que é o cara da E7. Eu vou levar para ele isso em suma, mais

refinado. Não vou dizer que amanhã é um dia de (Go/No Go) [00:37:01], mas é um dia de venda. Dizer para ele e ele devolver para mim e para a F1 que é do meu time hoje, quem me apoia, e dizer assim “Cara, avança mais com isso, tem um interesse sim, vamos falar mais”. Ou então ele vai me dizer “Não é momento, meu foco agora é o lançamento da E7, vamos voltar daqui um tempo para falar”. Então...

M2: Ontem veio um dono de uma empresa de fertilizante, aqui de Barueri e comprou um startup do CIETEC. Ontem. Ele é um cara que fatura por ano, é pequeno, mas ele deve faturar por ano 20 milhões, um milhão e pouco de faturamento por mês. Produtor pequeno. Nós temos uma empresa aqui dentro que chama (inint) [00:38:26], que desenvolveu o quê? O carvão do (enterrado) [00:38:30] no solo. E esse carvão dentro daquele princípio das fogueiras dos índios, que ali nascia mais, o cara passou aqui a testar, há três anos que ele enterra carvão em sítios e boas fazendas, com produtividade acima de 20%, com a estanqueidade dos fertilizantes ali, menos (inint) [00:38:52]. Pronto. É isso aí. Ele está pronto já para ensacar esse novo produto. Terra diferenciada para vender nessas lojas que vendem...

M1: Quanto é uma startup dessa?

M2: Ele deve ter posto para levar 50 por 55 porcento, ele ficou proprietário, ele botou 2 milhões. Merreca. Por quê? E a FAPESP, nossa, botou um milhão. Ele falou “Se a FAPESP botar 500, eu ponho o dobro. FAPESP pôs um milhão, eu ponho mais dois e aí vamos tocar a *startup*”.

M1: Professor, aproveitar esse finalzinho, até para não tomar tanto o seu tempo e agradecer. Agradecer bastante a disponibilidade, vou usar esse material dentro da dissertação.

M2: Por isso que eu insisti. Você vai ver um e-mail... voz lá, tenta chegar mais cedo e tal.

M1: Aproveitar esses cinco minutinhos finais para mostrar o que a gente está fazendo no espaço de inovação.

8.3 Transcrição da Entrevista Número 3

PARTICIPANTES

Vozes masculinas identificadas: M1, M2 e M3

Vozes femininas identificadas: F1

Empresas identificadas: E2, E3, E7

Pessoas identificadas: M1, M2, M3, F1

TEMPO DE GRAVAÇÃO

23 minutos e 08 segundos

MODALIDADE DE TRANSCRIÇÃO

Padrão

LEGENDA

... □ pausa ou interrupção.

(inint) [hh:mm:ss] □ palavra ou trecho ininteligível.

(palavra) [hh:mm:ss] □ incerteza da palavra transcrita / ouvida.

(INÍCIO)

[00:00:00]

M1: (Ele que) [00:00:02] fez isso, ele viu que para ele ficar lá como um negócio, ele (inint) [00:00:05] com esse (textinho) [00:00:05] de áreas de negócios, então, ele não é a melhor pessoa para validar uma *startup* de saúde, assim como não é a melhor pessoa para validar *startup* de (área) [00:00:16]. Então, o que ele está oferecendo é uma plataforma de *crowdfunding* para quem for um especialista e quiser montar a sua plataforma de *crowdfunding*, ele oferece a plataforma toda regulada pela CVM. E aí a gente entra como agente de estruturação. Responsável por ter essa (comunidade) [00:00:34] de *startups*, aptas a receber (aporte) [00:00:36] (inint) [00:00:37] curadoria; é o que passa confiança para quem quer investir, que a startup foi validada. E juntar essa comunidade de investidores. Então, basicamente, dá para se fazer uma plataforma *crowdfunding* hoje regulada, de forma relativamente simples, desde que você tenha os parceiros certos. E então o M3 complementa que a ideia para migrar um esquema de transformar ponto em dinheiro para essa plataforma e, enfim, pode avançar M3.

M3: Isso, daí o questionamento M2, a gente está trazendo isso para você, é o seguinte, a gente tem E7, tem toda a gestão do que são os serviços e um *timeline* de objetivos, que vocês enquanto empresa tem. Esse foi um tema que já tinha aparecido lá atrás, já chegamos a estruturar isso, não usando E3, mas uma outra forma. A gente queria ouvir de você, qual que é o momento, se é o momento para a gente olhar isso? Se vocês já estão olhando para isso do lado de vocês, com alguma outra alternativa, para a gente também, de repente descartar essa possibilidade? Para ver qual é o momento e se vale a pena a gente estar avançando com essa temática do lado de cá, para apoiar vocês?

M2: Acho que assim, neste momento é para a gente também é um super interesse. Quanto mais emissão de (inint) [00:02:12] tanto como trocar, nesse caso vale trocar por investimento, o programa fica cada vez mais elegante. Então, sem sombra de dúvida, é interessante. Se a gente ficar esperando o momento para fazer as coisas, a gente vai fazer as coisas em 2040.

M3: Perfeito. É isso aí.

M2: Então, se for com base na (inint) [00:02:41], a gente faz. No momento não é problema. A minha única dúvida é essa parte que o M1 contou da regularização da CVM. Uma coisa (inint) [00:03:03] plataforma de *crowdfunding* que você está doando dinheiro. Você sobe lá o projeto, a galera doa, faz o (inint) [00:03:12] no banco e acabou a história. Eu lembro na época que a gente aproximou um pouco isso, o que a gente não conseguiu desenrolar? A partir do momento que você faz o investimento, usa o banco para transformar isso em dinheiro, depois em uma cota de uma empresa. Esse cara passa a ser cotista de uma empresa que provavelmente não vai ser uma empresa listada, em esboço, uma empresa pequena, no máximo uma SA de capital fechado ou vai ser uma limitada. Então, a gente precisa achar um mecanismo que reporte o resultado desse investimento, discutido em avaliações futuras dessa empresa por ex-cotistas. E era isso que a gente não estava encontrando em nenhuma plataforma estabelecida no mercado. Porque só para pegar dinheiro de várias pessoas, fazer um débito na conta de várias pessoas ou pelo cartão de crédito, para fazer um crédito para alguém em um *crowdfunding* simples, somou um dano e para isso que eu (preciso de licença) [00:04:45] na CVM. Então, a gente precisa investigar com essa rede, se ele tem o mecanismo contrário. Como ele faz a gestão dessas cotas? Qual o documento jurídico para fazer a comprovação da compra? Cada (inint) [00:05:10] conversível, seja lá o que for, qual é o instrumento jurídico para comprar a cota e depois como vai fazendo a (palmeação) [00:05:21] do resultado daquela empresa por cotistas que vem acompanhando e até tomar uma decisão sobre isso. Fazendo uma segunda rodada de

investimentos, se o cotista quer (inint) [00:05:35] a parte dele, que continuar com a parte (semelhante) [00:05:39]? Eu acho que é esse ponto só que eu gostaria de dar uma olhada melhor, como é que a E3 estrutura isso.

F1: M2? Eu acho assim, então, se a gente tomar a decisão "esse é o momento, a gente pode ir", eu acho que agora eu consigo descer nos detalhes com o M1, junto com a E3. Levantar essas informações e começar a estruturar realmente como isso vai funcionar. Então, acho que para a gente é muito mais importante a gente entender se existe esse alinhamento entre o programa de pontos e a (E2) [00:06:25] e, sendo que sim, a gente já desce nos detalhes. Porque eu também concordo que a gente a precisar desenhar todo esse escopo e olhar para tudo isso com um pouco mais de detalhe.

M3: Nossa preocupação inicial, M2, era não começar nada sem estar alinhado contigo, entendeu? Uma vez que a gente tem *go ahead*, a gente traz um negócio muito mais detalhado para você, de repente a gente agenda um bate papo até com a própria fornecedora, a empresa, para a gente poder estar tirando todas essas dúvidas.

F1: Porque eu acho que agora o M1 também pode contribuir. A gente começa também a desenhar quais são os papéis e as responsabilidades. Porque, em cima disso, a gente começa também entender quem serão os responsáveis por buscar essas informações. Acho que o M1, como responsável também em administrar essa E3, ele vai ter um papel importante e também desenhar isso com a gente.

M2: Por que eu to perguntando isso? Vou ser absolutamente transparente, eu acho que desde o começo que vocês estão me contando sobre esse processo, que primeiro essa curadoria e essa avaliação para checar a *evaluation* da minha empresa e a cota dela. Isso, pelo o que eu estou entendendo, a (E2) [00:07:54] vai fazer.

F1: Sim.

M2: A segunda, e aí tem a terceira parte que é coletar os recursos de vários lugares para a mesma finalidade, que é a funcionalidade de *crowdfunding*. E o terceiro bloco é toda essa estruturação jurídica que, como é que faz o controle das cotas dessa empresa e como a gente devolve o resultado de como está indo essa área? Então compensaria o andamento da empresa, eu só queria esse (inint) [00:08:32] de como está o andamento dessa empresa e devolver o resultado dessa empresa para os cotistas. Como a primeira parte disso, que a da curadoria a (E2)

[00:08:48] está fazendo, se a E3 não tiver a terceira parte, que é de implementação jurídica, de como a gente devolve os resultados para quem investiu, a parte do *crowdfunding* é o mais banal.

F1: É só o meio, não é?

M2: É, ela é só o meio.

F1: Só o motor.

M2: Vocês tendem a achar que a gente já tem até a solução pronta para isso. A gente tem (inint) [00:09:24] um processo aqui que o cara faz uma compra com (inint) [00:09:30] e mais caso de palestra, por exemplo, a gente tem cinco, seis produtores, que trocam os pontos por uma (inint) [00:09:43] para realizar uma palestra em uma região. A parte de *crowdfunding*, a gente até já tem tecnologia, que vai precisar de uma ou outra adaptação, o que vai ser difícil, de fato, qual o instrumento jurídico para o controle das cotas e qual o sistema de suporte para os cotistas? Se a E3 vier com a última parte, beleza, agora se eles não tiverem, eu não sei se (inint) [00:10:20] do jogo.

F1: M1, você consegue...

M1: Eu acho que, deixa eu complementar aqui, até onde eu entendo é fundamental, ele já tem tudo isso, M2. Nós só, o *software*. Eles têm a regulamentação e a liberação da CVM para fazer isso, então, se você vier desenvolver o software, ok. E como você vai ser um agente regulado pela CVM? Talvez você não tenha condições de ser. Ele já está regulado na CVM e ele regulado, ele está passando para mim uma permissão de agente de estruturação também regulado. Então, eu através do (inint) [00:11:06] passo a ser regulado também, para fazer essa ponte em pegar startup e juntar com o fornecedor. O *crowndfunding* comum, a gente está (inint) [00:11:18] captando 5 milhões de reais (inint) [00:11:22]. Então, toda a regulação de como vai (devolver) [00:11:26] o dinheiro para o produtor e etc, isso já existe, na verdade também vai fazer parte E2. Um processo de educação, o cara vai investir sabendo que amanhã ele não vai (segurar) [00:11:37], ele tem que esperar o mercado secundário de comercialização como se fosse uma bolsa vai investir para ele (inint) [00:11:43] ainda. Então, o *crowdfunding* (inint) [00:11:45], ele tenha um débito convertido que futuramente ele vai converter. Isso faz parte da gente educar o produtor para ele saber o que está fazendo. A gente tem que conversar com o jurídico, para saber como fica isso. A minha preocupação é trocar ponto por dinheiro, porque o cara vai trocar um ponto e daqui a pouco ele tem uma participação em uma empresa. E como é que isso entra no importo de renda dele, entendeu? Às vezes funcionar a troca de pontos por

dinheiro e como isso é contado no imposto de renda do produtor que investiu, tem que perguntar para o contador. Mas o (lançar) [00:12:36], é para a área jurídica.

M2: Mas acho que aí, M1, tem solução. Hoje, por exemplo, tem cliente nosso que por exemplo, carrega o ponto e troca por um tablet para a equipe dele. Ele vai precisar desse tablet dentro da empresa, porque (inint) [00:13:06] senão não atinge dentro da empresa. Então, alguma solução contábil para isso (inint) [00:13:18]

M1: O cara comprou uma moto, no final do ano ele tem que registrar isso como um bem, não é?

M2: Isso.

M1: Tem que ter um mecanismo.

M2: Exato. A gente cria um mecanismo para fazer isso, sem a gente usar (quadro) [00:13:31]. Se a (inint) [00:13:37] se ocupa dessa parte jurídica e ainda (constrói) [00:13:41] uma maneira de monitoramento, de como estão essas empresas, para devolver para o participante cotista.

M1: O software, ele faz automaticamente a versão de solicitar os *report* trimestrais. Então, aquilo para o investidor também para a ser um software onde o investidor entra e vê a carteira onde ele investiu, quem entregou *report* e quem não entregou, ele pode ler *report*, (inint) [00:14:10] de governança. Tem todo um esquema de fluxo que também permite que o investidor faça login e acompanhe.

M2: Legal.

M1: É aquilo que eu te falei, a (licitação) [00:14:27] para o outro, porque o produtor vai ter uma empresa para investir no agro, vamos fazer uma plataforma especialista para isso. Isso dando certo, o benefício de trocar pontos por dinheiro para investir em *startup*, você pode (inint) [00:14:40] inclusive no (cria) [00:14:42], porque se o produtor tiver uma filha que entenda, ela troca pontos também, entendeu? O negócio vai para além, depois.

M2: Isso. E deixa eu perguntar um negócio, a E3 ela vai fazer esse trabalho como fim de comissão ou (inint) [00:15:02]?

M1: Não, é um fim de comissão. Você faz um valor que a *startup* vai captar 100 mil, ela vai captar 100 mil em 10 e esse 10, 15% e a comissão do E3 pela transação. Isso também é negociável. Se eu fizer um contrato com ele e fizer três captações por ano, ele cobra um pouco mais. Se estiver fazendo 10 captações, ou seja, está pagando demais com a plataforma, aí ele abaixa esse percentual.

F1: M2.

M1: Então acho que seria assim... oi F1?

F1: Deixa eu só aproveitar essa pergunta e fazer uma pergunta para o M2: o seu modelo de comissão em cima disso, é igual ao do serviços, ou você desenha um modelo diferente?

M2: Aqui a gente tem que achar uma maneira diferente. Porque tem *startup* que a gente queira virar cotista também. A gente pode moldar um esquema menor de comissão e com essa opção (inint) [00:16:20].

F1: Sim, em cima da avaliação. Está bom. Deixa eu te fazer outra pergunta, você vai estar na E2 no dia 19?

M2: Acho que não.

M2: Que é o de (garagem) [00:16:40]?

F1: É.

M2: Não. Não vou. Não consigo ir.

F1: Não? Está bom. Era só se você estivesse a gente (conversava) [00:16:55]. Porque eu acho que agora, eu consigo sentar com o M1, a gente consegue desenhar esse processo, desenha como funcionaria. E a gente começa a validar com você isso. Tem essa primeira proposta e a gente já consegue desenhar.

M2: A gente consegue fazer uma reunião, a gente, a E3 e (inint) [00:17:24] juntos, acho que vale a pena.

F1: Isso. É, o M1 já tem bastante informação, porque ele já recebeu uma primeira conversa com a E3, então acho que informação ele tem bastante. Acho que a gente desenhar para ficar claro para gente e marcar essa conversa com a E3.

M2: Está bom. Beleza.

F1: Ótimo. M1, tem mais algum ponto?

M1: Não, acho que é isso aí, vamos sentar fazer um (inint) [00:17:53] dependendo da previsão. A gente conversou bastante com ele, cheguei a ter contrato, quase contrato a plataforma sem trocar pontos, a convencional. Mas depois achamos que não era interessante para a gente agora.

Talvez a gente juntando todo mundo e vendo se o negócio fosse de uma envergadura (menor) [00:18:18], talvez torne o momento certo.

F1: M1, só uma pergunta, você consegue compartilhar com a gente essas informações, ou elas são confidenciais? De contrato?

M1: Não, consigo, porque é só um contrato padrão do E3, para todo mundo que quer usar a plataforma.

M3: É aquele termo que está lá no website?

M1: Tem o termo, que vocês podem olhar, mas tem um contrato...

F1: Tem um contrato entre vocês? É, o termo eu tenho, eu queria o contrato.

M1: Se pegar o movimento (inint) [00:18:53] *startups* lá de Campinas, ele pegou a plataforma (13) [00:18:56] para fazer o *crowdfunding* dele, então, de fato, é uma plataforma *high label* criada em *crowdfunding*. Quem tiver interesse, quem tiver condição de juntar um ponto de (inint) [00:19:09] do Brasil, pode usar a E3 para gerenciar esses clientes ou adaptar. Isso está bem maduro. Em termos de você chamadas abertas, fechadas, que você precise também.

F1: Deixa eu fazer uma pergunta, vocês acham que é possível fazer pontos mais dinheiros, M2?

M2: Sim.

F1: Seria interessante isso também. Porque a nossa ideia é dar a primeira opção de investimento para alguém que é membro do programa de relacionamento, mas depois isso abre para os outros. E a gente abre também o nosso leque de pessoas para investir. Quando coloca dinheiro e pontos.

M2: O programa de relacionamento é o que (inint) [00:20:00] para (fazer direitos) [00:20:02] alternativos, não é?

F1: O programa de relacionamento ele está hoje para cooperativas, grandes clientes e distribuidores. Ele é o cara que tem dinheiro para bancar isso, então ele é um quatro ou cinco estrelas, se você pensar nas estrelas.

M2: Ah, está bom.

F1: Só para uma relação de valor.

M2: Isso (inint) [00:20:28] no benefício como (inint) [00:20:30] no *software* do benefício do (inint) [00:20:33]?

F1: Não, na verdade eles entenderam que nesse momento eles não iam colocar, porque senão eles teriam que pagar o impulso para o cara ter experiência. O serviço para o oferecer experiência. Então ele não vai entrar.

M2: Está bom. De fato, é algo que em algum momento pode ser mais amplo. O cara quer investir, pode ser com dinheiro ou pode com pontos, não é?

F1: Isso.

M2: E o *crowdfunding* precisa muito da startup, para poder chamar alguns clientes dela. Eu quero esses caras investindo. Se ele tem ponto, ele pode investir. A gente vai ter que pensar em estratégia de quanto a gente vai fechar no serviço, quanto a gente pode deixar mais aberto ou não.

F1: É, acho que vai depender muito do que nós queremos trazer para esse negócio. Por exemplo, para o serviço, ele vai ter a primeira opção, mas se ele falar que não quer, passar o prazo, abre para o resto. É só a história que nós queremos contar.

M2: É possível, na medida que o serviço é para cooperativas, produtores, eles entram puxando a manada. Então, ela pode ter inclusive o acesso a *evaluation* diferenciada "você pode comprar a primeira startup por tanto e essa primeira rodada você (hidra) [00:22:03] e aí a gente abre para os outros, eles entram com o *evaluation* mais alto, porque você já sinalizou, já correu o risco".

F1: Isso, e nós descemos esse modelo agora, M1, para a primeira proposta?

M1: Pode ser.

M3: Então, obrigado, acho que foi um bom bate papo. Temos muito o que fazer agora para tirar isso do pensamento.

F1: Eu acho que, só complementando o que o M3 falou, eu acho que a gente tem tudo agora. Tem as três pontas para poder fazer. Agora é só pau na máquina.

M3: Abraço, M2, obrigado. M1, obrigado.

F1: Obrigada, gente.

M2: Eu aguardo aqui vocês.

F1: Eu vou olhar a sua agenda, mas já agendo para as duas próximas semanas.

[00:23:08]