

Fênix Sorri: o Caso Smiles**Dimária Silva Meirelles** – dmeirelles@gmail.com

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Rafael Silva Guerreiro – guerreiro@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia (UFU) / Universidade Presbiteriana Mackenzie

Vérica Freitas – verica@ufu.br

Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU)

Thalles Francisco Coutinho Nunes Pereira – thalles.coutinho@hotmail.com**Verônica Angélica Freitas de Paula** – veronica@ufu.br

Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU)

Resumo

O objetivo deste caso é apresentar a evolução do modelo de negócio do Smiles, desde a sua criação, como um programa de fidelidade da maior companhia aérea brasileira na época, a VARIG, até o momento atual, como uma companhia independente de capital aberto e transformado em um programa de coalizão. Ao longo do caso, o leitor vivenciará várias situações ligadas à gestão de negócios, especialmente do ponto de vista das decisões estratégicas e de definições relacionadas ao tripé configuração, construção e apropriação de valor, inerentes aos estudos relacionados a Modelo de Negócios, assim como conceitos provenientes de diversas áreas do conhecimento de Gestão, que possibilitará ao estudante uma análise crítica desses conteúdos, de maneira a identificar a aplicação de teoria na prática empresarial. Dessa forma, o caso é apresentado e são propostas algumas formas para sua utilização, tendo a apresentação de sugestões de questões para discussões. É esperado que a sua utilização contribua para o enriquecimento dos estudos, cujas temáticas estejam associadas às áreas Estratégia e Modelo de Negócios, podendo contribuir para a formação de profissionais das áreas de Gestão e Negócios. O presente estudo foi realizado com dados primários e secundários, com autorização da organização para sua utilização para fins acadêmicos.

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

1. Introdução

O objetivo deste caso é apresentar a evolução do modelo de negócio do Smiles, desde a sua criação, como um programa de fidelidade da maior companhia aérea brasileira na época (a VARIG) até o momento atual, como uma companhia independente de capital aberto, transformado em um programa de coalizão. Ao longo do caso, o leitor deparará com várias situações ligadas à gestão de negócios, especialmente do ponto de vista das decisões estratégicas e de definições relacionadas ao tripé configuração, construção e apropriação de valor, inerentes aos estudos relacionados a Modelo de Negócios, assim como conceitos provenientes de diversas áreas do conhecimento em Gestão, que possibilitará ao leitor uma análise crítica desses conteúdos, de maneira a identificar a aplicação de teoria na prática empresarial. Dessa forma, o caso é apresentado e a algumas formas para sua utilização são propostas, tendo como sequência a aplicação de questões para discussões sugeridas, é esperado que a sua utilização contribua para o enriquecimento dos estudos.

2. O Caso

2.1. A criação do Smiles

A história do Smiles remonta a 1994, quando a extinta VARIG (Viação Aérea Rio Grandense) criou seu programa de lealdade. A companhia foi pioneira no transporte aéreo de passageiros no Brasil, tendo operado de 1927 a 2007. Na ocasião do lançamento do Smiles, a VARIG era considerada a maior companhia aérea do Brasil, referência mundial em qualidade de serviços prestados e com cobertura em todo o globo, fosse por meio de voos próprios ou através de empresas parceiras.

Nesse contexto, a Varig criava seu programa de lealdade com o objetivo de se equiparar às principais companhias aéreas mundiais, visando desenvolver vínculos de relacionamento com seus principais clientes e motivá-los a construir uma relação duradoura com a empresa, dificultando sua migração para as empresas brasileiras concorrentes que, na época, eram principalmente VASP, TRANSBRASIL e TAM.

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

Durante todo o período que esteve sob a gestão da VARIG, o Smiles ficou restrito ao programa de fidelidade, que permitia aos seus membros acumular e resgatar milhas (pontos) através das companhias do Grupo VARIG e de suas parceiras integrantes da Star Alliance, bem como acumular milhas em decorrência da aquisição de produtos e serviços em algumas empresas parceiras do programa, que atuavam nos diversos ramos do segmento varejista brasileiro - é importante comentar que a Star Alliance foi a primeira e maior aliança estratégica de companhias aéreas do mundo, sendo a VARIG uma das fundadoras. Portanto, era exclusivamente um programa de milhagem, inclusive estando essa visão na sua marca (Smiles), cujo tradução significa Sorriso, objetivo do Programa junto ao passageiro membro, mas cuja leitura e sonoridade na língua portuguesa remetem à ideia de milha, um falso cognato (palavras de escrita semelhantes, mas que têm origens distintas), sendo, do ponto de vista mercadológico, uma interessante denominação.

No mesmo ano de sua criação, o Brasil implementava um singular plano econômico, o Plano Real, que almejava o controle da inflação e a estabilização da moeda. Na sua primeira fase (junho de 1994 e janeiro de 1999), foi criada uma irreal paridade cambial com a moeda norte americana, o que parcialmente, ajudou as companhias áreas, pois a maior parte de seus custos

ocorre em moeda estrangeira. Entretanto, com o fim da âncora cambial, em janeiro de 1999, a moeda estrangeira teve sua cotação liberada, o que fez com que o mercado a precificasse de forma real, deixando para trás a ilusória situação de paridade cambial e fazendo com que os custos das empresas brasileiras aumentassem substancialmente, sem poderem ser acompanhados pelo aumento nos preços, já que a remuneração da população não é atrelada à moeda estrangeira. Essa nova realidade fez com que as três maiores companhias aéreas brasileiras, que há quinze anos já vinham combatidas desde o Plano Cruzado, em 1986, quando ocorreu o congelamento das tarifas, voltassem a enfrentar sérias dificuldades financeiras, agravadas no decorrer daquele ano e início do próximo, quando iniciaram as operações da primeira companhia aérea de baixo custo no Brasil, a GOL Linhas Aéreas Inteligentes, que transformaria substancialmente o setor aéreo brasileiro.

O início do século atual seria de grande sofrimento para as companhias aéreas brasileiras, que enfrentavam graves crises financeiras, culminando, em 17 de junho de 2005, em um pedido de recuperação judicial da VARIG. O resultado desse processo de recuperação judicial, que foi o primeiro grande processo de recuperação judicial brasileiro sob a então denominada “Nova Lei de Falências” (que entrou em vigor apenas oito dias antes do pedido de recuperação judicial da VARIG), foi a venda de diversos ativos do Grupo, tais como: as subsidiárias VEM- Varig Engenharia e Manutenção, que foi adquirida pela portuguesa TAP; e a VARIGLOG, braço logístico para a operação de cargas aéreas, que fora comprada pela Volo Brasil, empresa formada pelo fundo de investimentos norte-americano Matlin Petterson e três empresários brasileiros. Posteriormente, ocorreu a separação da VARIG em duas partes: uma denominada como FLEX, a antiga VARIG, que continuou com o processo de recuperação judicial; e a nova VARIG, denominada VRG Linhas Aéreas, constituída por sua parte estrutural e financeira, foi adquirida em leilão por sua antiga subsidiária, a VARIGLOG, que, em 2007, a vendeu para a GOL, em cuja parte estrutural estava o programa de milhagem Smiles.

Em um primeiro momento, o Smiles era considerado apenas como um enorme passivo da VRG, já que possuía em suas contas um expressivo volume de milhas a ser resgatado por seus clientes em voos VARIG, que agora passariam a ser operados pela VRG, sob as marcas VARIG e GOL. Em 21 de dezembro de 2007, a Star Alliance anunciava que a FLEX deixaria de integrá-lo dentro de 10 dias, por não preencher os requisitos necessários para permanecer como membro.

Nesse cenário desolador, o Smiles fortalecia sua percepção perante os gestores da GOL como um grande problema a ser resolvido, em decorrência do enorme volume de milhas a ser convertido em bilhetes aéreos e à insatisfação de seus milhares de clientes que, a partir de então, deixavam de ter a possibilidade de emitir seus bilhetes para mais de 1000 destinos ao redor do planeta, estando restritos aos pouco mais de 50 destinos operados pela sua nova controladora, a GOL. Foi nessa época que a empresa começou a desenvolver um departamento dentro da GOL, responsável pelas alianças com companhias parceiras em diversos países, o que seria a salvação para o Smiles e permitiria que o então passivo fosse transformado em um dos maiores ativos do grupo empresarial. Em paralelo ao desenvolvimento de parcerias que o setor de alianças da GOL firmava com companhias de atuação e renome mundial, o Smiles buscava retomar seu lugar junto ao consumidor

2.2. 1ª fase: Criação de Valor

O Smiles chegava na GOL como um pequeno departamento, que ensaiava seus primeiros passos, em conjunto com o departamento de alianças. Era algo muito diferente do que a GOL havia planejado, pois as companhias aéreas de baixo custo não contam com programas de milhagem e agora ela tinha a obrigação de honrar as milhas nele depositadas e dar continuidade ao programa. Como fazer com que esse grande passivo pudesse se transformar em algo rentável para a empresa? Esse era o grande desafio.

A situação vivenciada pelo Smiles, na época, estava muito próxima de sua oportunidade de criação de valor, tal como explica Gummerus (2013). Para ele, o valor de compra é a lógica apropriada para a criação de valor quando informações assimétricas entre consumidores e as empresas são substanciais. Ele diz que o processo é interativo e as atividades incluem a descoberta de problemas, solução de problemas (identificação de possíveis soluções), seleção de soluções apropriadas para a resolução de problemas, e, finalmente, execução e controle/avaliação.

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

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

A primeira alternativa encontrada foi aproveitar o programa para aumentar a participação de viajantes a negócios, que normalmente possuem maior índice de utilização e maior ticket-médio. Juntamente com maior acesso aos principais aeroportos do país, especialmente na ponte aérea Rio de Janeiro e São Paulo, a mudança de patamar da companhia em busca do público corporativo e internacional foi um dos motivos para a aquisição da VRG. Para isso, o programa precisava ser atraente para esse público e um dos pontos nevrálgicos era a possibilidade de emissão de bilhetes com milhas para destinos no exterior. Como a malha aérea da GOL estava restrita aos países vizinhos, a companhia, firmou uma parceria estratégica com a maior companhia aérea do mundo, a Delta Air Lines - a partir de dezembro de 2007, os clientes Smiles puderam passar a acumular e resgatar milhas nos voos dessa parceira. Com essa parceria, a GOL e o Smiles conseguiram maior capilaridade em função dos acordos de compartilhamento de códigos de voos. A partir desse momento, já era notória a visão dos gestores do Smiles sobre o ecossistema, alinhada à de Frow et al. (2014), que explicam que o processo de co-criação de valor sugere que o mercado é um local de interdependência entre consumidores, empresas, comunidades de consumidores e redes de empresas.

O aspecto central dessa primeira fase foi aproveitar a enorme base de clientes cadastrados no Smiles, criando ofertas que despertassem o interesse desses clientes, para passarem a se relacionar com a GOL, a partir do Smiles. Era também uma oportunidade para um *upgrade* de marca, por meio da associação com o Smiles, que já possuía 13 anos e que tinha em seu DNA a marca VARIG, com 80 anos de expertise na indústria aérea mundial e excelência em serviços prestados.

Em 2009, nessa retomada pelo lugar que ocupara no passado, a Smiles lança em parceria com o Banco do Brasil e com o Bradesco, seu cartão *co-branded*, que é um cartão que leva o compartilhamento de marca entre o emissor e a Smiles, algo que havia existido no passado em parceria com o Banco Santander, mas que na crise da VARIG foi encerrado. Com esse cartão, um novo produto surgia, que permitiria ao cliente acumular milhas com uma taxa de conversão acima do que geralmente é disponibilizado pelos cartões de instituições financeiras, além de usufruir de uma série de benefícios exclusivos aos clientes das categorias Ouro e Diamante, que são atrativos aos clientes frequentes, habitualmente de alta renda. Nesse mesmo ano, foi firmada parceria com o Grupo Air France / KLM, ampliando a cobertura a diversos destinos no mundo,

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

Para Amit e Zott (2001), as redes estratégicas são estáveis laços interorganizacionais que são estrategicamente importantes para as empresas que os integram, sendo que a perspectiva de rede é claramente relevante para entender a riqueza da criação em negócios eletrônicos devido à importância das redes das empresas, fornecedores, consumidores e outros parceiros no mercado virtual, embora isso não deva capturar totalmente o potencial de criação de valor dos negócios eletrônicos que permitam transação de formas novas e únicas. Esses autores comentam ainda que o surgimento dos mercados virtuais abriu novos recursos para a criação de valor, como capacidades relacionais e novas complementaridades, contudo, também apresentam um desafio para a teoria da Visão Baseada em Recursos, pois, como recursos baseados em informações e capacidades, que possuem um alto nível de mobilidade em comparação a outros tipos, são essenciais em empresas eletrônicas, a migração de valor é comumente aumentada e a sustentabilidade de novos valores criados pode ser reduzida.

Do ponto de vista da criação e desenvolvimento de novos produtos, o Smiles inovou ao lançar no mercado duas alternativas que possibilitaram às diversas categorias de clientes fazer diferentes uso de suas milhas junto ao programa: possibilidade de seus membros comprarem milhas para completarem o saldo necessário para a emissão de bilhetes; e a emissão de bilhete com pagamento combinando milhas e dinheiro (o “Smiles & Money”). Esses dois produtos inovadores foram fundamentais para compreender melhor o comportamento de seus consumidores e decidir sobre o futuro e o potencial de crescimento da organização.

Nessa época, a empresa iniciou os estudos de viabilidade para transformação do Smiles em uma empresa independente, requerendo de seus gestores criatividade para alavancarem o negócio. Foi a partir do segundo semestre daquele ano que se intensificaram as promoções, como forma de aumentar o relacionamento com o cliente. Apesar de ser uma longa fase, com duração de cinco anos, as poucas, mas importantes mudanças, alicerçaram essa unidade de negócio para os períodos vindouros, com a Smiles iniciando o ano seguinte já como uma companhia juridicamente independente da GOL. Esse caminho está alinhado ao que Lepak e Smith (2007) defendem como criação de valor, através do desenvolvimento de inovação e apropriação de atividades, serviços, trabalhos, produtos, processos, ou outras contribuições percebidas como de valor para um consumidor alvo relativo às necessidades.

2.3. 2ª fase: Configuração de Valor

Logo no início de 2013, a companhia Smiles, agora juridicamente independente, solicitou a abertura de capital para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), efetivada em abril/2013 e captando R\$1.132 milhões, considerada como a última abertura de capital muito bem-sucedida antes da crise em que mergulhou o Brasil a partir de 2015. Junto ao sucesso da abertura de capital, veio a pressão por resultados positivos e crescimento da companhia. Nesse mesmo ano, o Smiles sedimentou seu modelo de negócio em uma plataforma de soluções completas em turismo, entretenimento e varejo para seus *stakeholders*, consolidando sua missão e visão de negócio, conforme Figura 1.

O momento vivido pela empresa está em consonância com o que Demil e Lecoq (2010) relatam sobre mudanças em modelos de negócio, que podem levar ao aumento ou à diminuição do desempenho em termos de margens de lucro de uma organização, constituindo sinais sobre a sustentabilidade do negócio. Casadesus-Masanell e Ricart (2010) reforçam que embora a

expressão “modelo de negócio” foi evidenciado somente ao final da década de 1990, o termo compõe o vocabulário do mundo dos negócios há longo tempo e argumentam que um “bom modelo de negócio” é aquele que apresenta respostas para as algumas questões: (a) Quem é o consumidor e qual é o valor do consumidor?; e (b) Qual é a lógica econômica que explica como podemos entregar valor para o consumidor com um custo justo?



FIGURA 1 - Missão e Visão do Smiles. Fonte: Smiles S/A

A experiência adquirida com os novos produtos confirmou aos gestores a perspectiva de adesão dos clientes, permitindo o surgimento de mais um produto dessa família, a “transferência de milhas” entre contas Smiles, um desejo antigo dos usuários que ansiavam por unificar pontos de duas ou mais contas em apenas uma para emissão de bilhetes. Essa família de produtos, proporcionou aos membros do programa diversas combinações, que facilitaram a possibilidade de emissão de bilhetes aéreos e incrementaram a base de clientes ativos e o nível de relacionamento do cliente com a companhia.

Nesse sentido, uma tendência em diversos setores do varejo, chegou ao Smiles: o Clube Smiles, que foi o primeiro clube de relacionamento em programa de milhagem no Brasil. Por meio do Clube Smiles, o membro do programa adere a uma das três opções existentes e passa a ter acesso a diversos benefícios e promoções antecipadas, mediante o pagamento de uma mensalidade, que é revertido em bônus com milhas creditadas em sua conta. Portanto, a proximidade entre a companhia e os clientes do Clube Smiles foram essenciais para as ações futuras da empresa, quando da comemoração de seus 20 anos de existência, por meio da plataforma de comunicação “365 Motivos para Sorrir”.

Todas essas inovações precisavam ser muito bem comunicadas ao mercado e o Smiles, a partir de 2013, voltou à mídia nacional, comunicando seu novo posicionamento, não mais limitado ao programa de fidelidade da GOL, mas um programa de coalizão, com diversos parceiros, que possuía uma nova lógica de acúmulo de milhas. Para isso, sua comunicação também foi inédita, enquanto que seu principal concorrente tinha uma comunicação calcada em uma linguagem educacional, que explicava a troca e estimulava o uso de pontos, o Smiles passou a recorrer a uma linguagem emocional, que apresentava os benefícios da troca e estimulava sorrisos, aderente à sua nova missão. Por fim, ainda em 2013, houve um investimento estratégico na NetPoints, o que proporcionou à Smiles o controle acionário da NetPoints, que é o braço de varejo para a troca de milhas em bens de utilidade do Smiles.

Nesse cenário, Smiles se configura como empresa virtual, alinhada ao pensamento de Venkatraman e Henderson (1998) – que acreditam que uma organização virtual não tem uma estrutura organizacional distinta (como funcional, divisional ou matricial), pois tratam a virtualidade como uma característica estratégica aplicável a todas as organizações, que reflete

três vetores distintos e interdependentes: (1) o vetor de interação do cliente (encontro virtual), que lida com os novos desafios e oportunidades para as interações; (2) o vetor de configuração de ativos (recurso virtual), centrado nas demandas das empresas sejam praticamente integradas em uma rede de negócios, em contraste com o modelo verticalmente integrado da economia industrial; e (3) o vetor de conhecimento (experiência virtual), referente às oportunidades de alavancar diversas fontes de conhecimento dentro e entre fronteiras organizacionais. Chegava 2014 com novos desafios, como a necessidade de uma nova estratégia de marca – o Smiles partiu em diversas ofensivas visando consolidar seu modelo de negócio.

Em uma frente, expandiu as parcerias estratégicas com grandes companhias, como Aerolíneas Argentinas, TAP e Alitalia, aumentando consideravelmente o número de destinos atendidos na América do Sul e Europa; em outra, ampliou sua família de produtos. Foi lançado o “Reserva de Bilhetes”, fosse por meio do pagamento de uma taxa ou gratuitamente para integrantes do Clube Smiles. Esse produto contribuiu bastante para a decisão do cliente em transferir suas milhas para o Smiles, pois dirimiu a dúvida sobre a possibilidade de transferir milhas e condições de conseguir emitir os bilhetes. Além disso, obteve aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) para investimentos na NetPoints, viabilizando a remodelagem do “Shopping Smiles”.

As mudanças pelas quais a companhia vinha passando, figuram, de acordo com Volberda (1996), como características de uma empresa que está “sob controle”. Para ele, isso ocorre quando, para cada mudança competitiva, há uma capacidade gerencial correspondente e uma resposta firme. O autor reforça que a flexibilidade de uma organização é o resultado de uma interação entre a capacidade de controle ou capacidade de resposta da organização e a capacidade de controle dinâmico da gestão. Para ele, o gerenciamento deve desenvolver capacidades dinâmicas que melhorem a flexibilidade e a empresa deve ter um design organizacional adequado para utilizar esses recursos. No planejamento de reposicionamento de marca e proximidade com o cliente, o Smiles mudou, a diagramação e arquitetura do seu site, e disponibilizou uma versão exclusiva para aplicativos móveis, facilitando o acesso dos clientes em decorrência do ambiente altamente amigável (Figura 2).

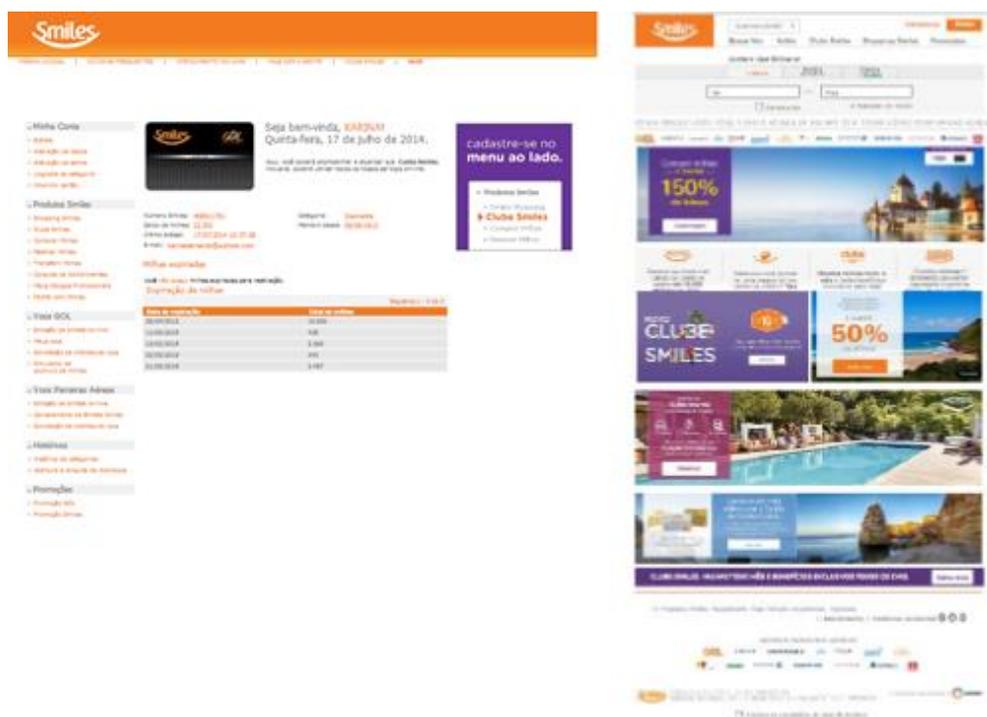


Figura 2 - Imagens do site antigo x remodelado do Smiles. Fonte: Smiles S/A.

A familiaridade com a interface e o design do site na internet requerem aprendizado sobre o consumidor - ao começar esse aprendizado, ele inibe os consumidores a mudar de site para terem que aprender novamente, argumento que ganha força quando oportunidades de customização (iniciada pelo consumidor) e personalização (iniciada pelo negócio eletrônico) são exploradas (AMIT; ZOTT, 2001).

Porém, o ápice desse ano seria a comemoração dos 20 anos do Smiles - uma companhia com 20 anos de existência, com uma base de 10 milhões de clientes e que começava a dar seus primeiros passos, em direção a um novo modelo de negócio. Para essa comemoração, foi criada a plataforma de comunicação “365 Motivos pra Sorrir”. A campanha foi lançada em vídeo, com o compromisso do presidente do Smiles, simultaneamente, em diversos canais de televisão e inserção diária no YouTube, firmando o compromisso de todos os dias do ano o Smiles proporcionar um motivo para o cliente sorrir, com o slogan “Smiles, todos os dias um motivo para sorrir”, sendo 365 motivos no decorrer de 365 dias. Diariamente, eram veiculados boletins em rádio, peças com formato típico de impacto em mídia digital, disparos de e-mails de relacionamento, posts e tweets diários em redes sociais, conforme figuras 3 e 4.



Figura 3 - Exemplos de comunicação da “365 Motivos pra Sorrir”. Fonte: Smiles S/A



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

O projeto que envolveu todas as áreas da companhia em um esforço diário de planejamento e ações. É perceptível que, apesar de ser uma empresa enxuta onde todos os funcionários eram conhecidos, a interação entre os membros da equipe mudou a partir da veiculação da “365 Motivos pra Sorrir”, permitindo, visualizar que a estrutura organizacional da empresa, era similar à forma orgânica ou adhocracia, que difere da burocracia da máquina, sendo ideal para executar tarefas incomuns e complexas que tendem a mudar continuamente, com o poder descentralizado, os sistemas de coleta de informações sensíveis são desenvolvidos para analisar o meio ambiente, e as comunicações verticais e horizontais são frequentes e a tecnologia de produção varia tanto em seu grau de automação quanto em sua complexidade (MILLER, 1986); 2014 era encerrado de forma positiva e com números significativos para o Smiles (Figura 5).



Figura 5: Indicadores de desempenho do Smiles em 2014. Fonte: Relações com Investidores da Smiles S/A.

Viria 2015, contribuindo substancialmente para a configuração de valor do modelo de negócio do Smiles. As atividades da empresa continuaram no sentido de consolidação de seu posicionamento, com a plataforma de comunicação “365 Motivos pra Sorrir” (finalizado em setembro/2015) e o fortalecimento da plataforma. De um lado, a busca por parceiras internacionais continuou, agregando no decorrer do ano mais duas companhias aéreas de grande importância em suas regiões de atuação (Copa Airlines e Korean Air); com isso, o Smiles superava 700 destinos para que seus milhares de clientes. Por outro lado, o fortalecimento da plataforma com parceiros não aéreos, tendo início a parceria com a Accor Hotels (rede hoteleira) e a Royal Caribbean (empresa de cruzeiros).

A família de produtos Smiles também foi ampliada, viabilizando o pagamento das taxas de embarque com milhas, bem como a reserva e pagamento de hotéis com milhagem. A constante ampliação do mix de produtos do Smiles é aderente ao pensamento de Teece (1986), segundo o qual, à medida que as indústrias tecnologicamente progressivas amadurecem e maior proporção dos ativos cospecializados relevantes são trazidos sob os guarda-chuvas corporativos dos operadores históricos, a nova entrada é mais árdua, sendo provável que envolva a formação da coalizão muito cedo quando ela ocorre.

A maior proximidade com o cliente alavancada nos últimos meses foi fortalecida com a implantação da URA Humanizada, que é o atendimento telefônico eletrônico, um pouco mais informal e preciso, sendo a Smiles a primeira empresa brasileira a implantar o sistema.

2.4. 3ª fase: Apropriação de Valor

Se por um lado os números positivos entusiasmavam os stakeholders, por outro carregavam a expectativa de continuidade. Foram três intensos anos, a “365 Motivos pra Sorrir” havia chegado ao fim, mas sua aceitação junto ao público foi tamanha que a empresa decidiu estender próximo ano. Em 2016, era o momento de continuar com o crescimento, mas também colher os frutos, começando a terceira fase, que perdura até o momento: a de apropriação de valor.

A importância dessa fase é enfatizada por Chesbrough e Rosenbloom (2002), ao argumentarem que a criação de valor é necessária, mas não suficiente, pois, uma vez que a empresa identificou a cadeia de valor necessária para entregar sua oferta, ela deve definir como apropriar uma parte desse valor para si e que um mecanismo para capturar parte desse valor é o uso de ativos complementares, porque criar e apropriar valor também envolve ações intermináveis, tanto dentro da cadeia de valor vertical quanto da rede de valores.

No que concerne às parcerias, quatro grandes companhias aéreas firmaram acordos com o Smiles: Air Canada; Etihad Airways; Aeroméxico e Emirates. Agora, 13 companhias aéreas que figuram entre as principais do mundo, além da GOL, fazem parte do Smiles e permitem que o cliente Smiles voe para mais de 850 destinos ao redor do globo. Quanto a produtos, 2016 trouxe mais uma alternativa para o uso de milhas: a ampliação do “Smiles & Money” para uso em todos os parceiros da plataforma. No que tange aos parceiros não aéreos, houve o ingresso de dois estratégicos, fortalecendo a visão da empresa: Grupo Pão de Açúcar (varejo brasileiro); e a Rocketmiles (hotelaria).

Todas essas ações fortalecem a visão da empresa de ser uma plataforma de soluções. Segundo Eisenmann (2008), muitas empresas são orquestradas em redes são mediadas por plataformas, sendo que nessas redes os usuários dependem de uma plataforma comum para interagir uns com os outros, já que a plataforma, gerenciada por um ou mais intermediários, abrange a infraestrutura e as regras empregadas nas interações dos usuários, pois as interações estão sujeitas a efeitos de rede, ou seja, o valor da rede para cada usuário depende do número de outros usuários.

O ano 2016 foi encerrado com dois marcos: a inserção, no layout do site, de ícones específicos para reserva de hotéis e locação de veículos ao lado da emissão de bilhetes aéreos, demonstrando a importância da ampliação dessas duas frentes de atuação e a busca por ser uma solução completa em turismo, bem como o lançamento do aplicativo para Smartphones e Tablets, sendo o primeiro do setor de empresas de fidelidade que permitiu a emissão de bilhetes aéreos com a companhia âncora e todas as demais parceiras, além de pagamento com “Smiles & Money” e adesão ao Clube Smiles; e a divulgação da nova política de acúmulo de milhas junto à GOL, implantado a partir de janeiro/2017 e que prometia ser um incremento singular nos negócios da Smiles. As ações implantadas em 2015 e 2016 trouxeram resultados positivos, conforme pode ser visualizado na Figura 6:



Figura 6 - Indicadores de desempenho Smiles em 2015 e 2016 – Fonte: Relações com Investidores da Smiles S/A.

Ao se aproximar do primeiro quinquênio como uma companhia independente, as decisões tomadas pelos gestores, sobretudo de 2014 a 2016, foram essenciais para o processo de apropriação de valor, tendo repercutido em diversos indicadores, tais como:

a) Indicadores financeiros: Crescimento de 20% na base de cliente, saltando de 10 para 12 milhões; Crescimento de 90% na receita bruta, aumentando de R\$890 milhões para R\$1,7 bilhão; Crescimento de 93% no lucro líquido (de R\$283,9 milhões para R\$548,2 milhões); e Maior valorização na bolsa de valores brasileira em 2014, sendo 9% de valorização apenas na primeira semana em que o novo site entrou no ar.

b) Estratégia de marca: Crescimento em “Seria a minha primeira escolha”; Crescimento em “Oferece benefício exclusivo para seus clientes”; Ganho de vantagem nos pontos que consistem o *Brand Equity*, sobre Poder da Marca; Elevação de 14 posições no ranking Brand 2015, passando a ocupar a 21ª posição em valor de marca, ficando à frente de todos os concorrentes do setor; e Melhor programa de milhagem em 2015 pela pesquisa Brand Dynamics.

Em 2017, o ranking “Melhores & Maiores de 2016” da Revista Exame, conferiu os seguintes resultados à Smiles: primeira empresa em riqueza por funcionário do Brasil; maior crescimento no setor de serviços no Brasil; e segunda melhor empresa do setor de serviços no Brasil.

2.5. O Modelo de Negócio

Mediante análise dos processos de criação, configuração e apropriação de valor da Smiles, é possível compreensível o modelo de negócio da empresa. Primeiramente, a dinâmica consiste de entrada e saídas de milhas, como pode ser observado na figura 7.

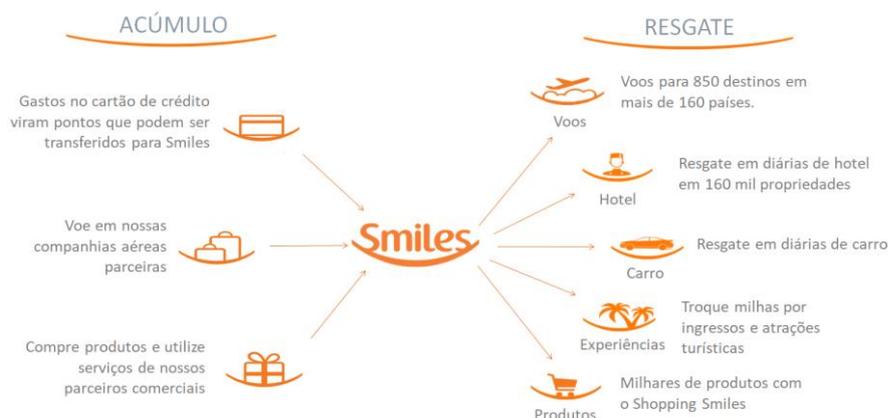


Figura 7 - Dinâmica empregada no modelo de negócio da Smiles. Fonte: Smiles S/A.

É interessante observar que, de acordo com Demil e Lecoq (2010), o termo modelo de negócio surgiu na literatura gerencial ao final da década de 1990, especialmente, com o advento da internet e sua massiva adoção pelo comércio eletrônico, ou seja, na mesma época em que surgiu a Smiles. Ainda segundo esses autores, considerando a visão Penrosiana da firma, o modelo de negócio pode ser descrito com base em três componentes centrais: os recursos e as competências; a estrutura organizacional; e a proposta de valor entregue. Outro aspecto aplicável ao modelo de negócio da Smiles, é o que Jacobides, Knudsen e Augier (2006) definiram como interfaces e arquitetura da indústria. Esses autores definem interfaces como os artefatos tecnológicos, institucionais ou sociais que permitem que duas ou mais entidades independentes dividam o trabalho: nos setores de serviços as interfaces geralmente consistem em marcos regulatórios; e em setores tecnológicos, especificações tecnológicas que possibilitem que diferentes jogadores ou componentes se conectem. Em consonância com a realidade da Smiles, que tem diversos marcos regulatórios e é uma organização altamente

tecnológica. Muitas vezes, as empresas que figuram como "vencedores" emergem em algumas partes da cadeia de valor. Assim, uma arquitetura da indústria emergirá com base nas interfaces definidas por empresas que inicialmente possuem capacidades superiores em termos de eficiência técnica. Os autores ainda propõem que um inovador tem uma oportunidade substancial para moldar a arquitetura dos complementos em torno deles e pensar estrategicamente sobre como organizar o conjunto de outros participantes (seus papéis e as formas em que estão conectados), tal como ocorre na Smiles. O modelo de negócio da Smiles tem três fontes de receita importantes: (1) *Spread*; (2) *Float*; e (3) *Breakage*. Cada uma delas possui um período médio diferente para permanecer no caixa da empresa, como pode ser observado na Figura 8:

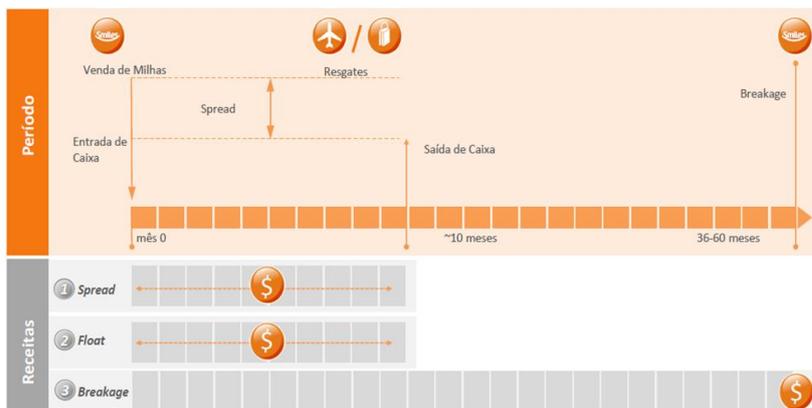


Figura 8 - Como a Smiles ganha dinheiro. Fonte: Relações com Investidores da Smiles S/A.

O *Spread* é lucro proveniente da diferença entre o custo de aquisição de milhas, decorrente do preço de custo dos bens ou serviços adquiridos pela companhia junto aos parceiros e do preço de venda das milhas para as empresas que integram a plataforma e para os membros do programa. O período médio dessa fonte de receita, entre a entrada e saída das milhas na companhia, é de 10 meses. O *Float* é o lucro advindo das movimentações financeiras oriundas das milhas depositadas na companhia. Também, nessa fonte de receita, o período médio entre a entrada e a saída das milhas na companhia é de 10 meses, pois ela tem a mesma origem que a primeira. A terceira fonte de receita, o *Breakage*, consiste no vencimento das milhas, dos membros do programa, que expiram. Como há vários segmentos no programa, o período entre a entrada e a saída das milhas na companhia pode variar entre 36 e 60 meses.

Um aspecto interessante a ser destacado é a relação de governança existente entre a Smiles e a Gol, tendo sido um ponto positivo que fora ressaltado pelos investidores. Apesar de serem empresas com o mesmo controlador, atuam de forma independente, sendo concomitantemente fornecedoras e clientes. De um lado, a Smiles é gestora do programa de fidelidade da Gol, que adquire as milhas do Smiles para crédito originários dos voos realizados pelos clientes da Gol e de outro, a Gol é fornecedora da Smiles, que compra assentos na companhia aérea para emissão de bilhetes através da sua plataforma. O contrato entre a Smiles e a Gol é rígido e exige um comitê independente para a aprovação de determinadas operações antes de serem submetidas ao Conselho de Administração da empresa. Se o comitê independente aprovar a operação, o Conselho de Administração poderá votar a matéria por maioria simples. Porém, se comitê independente reprovar a operação, o Conselho de Administração somente poderá aprovar somente por unanimidade, protegendo os acionistas minoritários nas principais operações com as partes relacionadas, conforme demonstrado na Figura 9:



Figura 9 - Atuação comitês independentes e conselho de administração. Fonte: Relações com Investidores da Smiles S/A.

As decisões tomadas pela companhia, corroboram a explicação de Casadesus-Masanell e Ricart (2010) sobre o que compõe um modelo de negócio: é uma reflexão de como a estratégia é implementada, a estratégia coincide com o modelo de negócio, mas um agente externo pode decodificar estratégia de uma organização ao analisar seu modelo de negócio. A diferença substantiva entre estratégia e modelo de negócio emerge quando o plano de ação da empresa demanda por modificações em seu modelo de negócio – nesse caso, estratégia e modelo de negócio não coincidem por muito tempo. Ainda segundo aqueles autores, os modelos de negócios são compostos por dois tipos de elementos: (a) as escolhas concretas feitas pelos gestores sobre a forma como a organização deve operar; e (b) as consequências dessas escolhas. Esses autores distinguem três tipos de escolhas: políticas; ativos; e estrutura de governança.

Um ponto interessante que merece destaque é a similaridade do novo modelo de negócio da Smiles, implantado a partir do *spin-off* da companhia, sobretudo da abertura de capital, com o setor bancário. Apesar de ser outro produto, a milha opera de forma muito parecida com uma unidade monetária, cuja cotação varia em função de oferta e demanda.

2.6. Voos futuros

Em junho de 2017, a Smiles tomou uma decisão arrojada derivada do aumento de seu portfólio de produtos por meio do Novo Clube Smiles, que ampliou a quantidade de planos para sete pacotes diferentes, com a possibilidade de extensão da validade de milhas dos participantes do Clube para 10 anos. Por um lado, pode ser uma vantagem competitiva para a companhia na atração e retenção de clientes, já que nenhum concorrente disponibiliza essa oferta, mas também é um desafio financeiro para a companhia, que terá um aumento de passivo ao ter que garantir mais milhas que antes poderiam ser computadas como *breakage*, associada ao alongamento de seu ciclo financeiro, que poderia gerar maior rentabilidade no mercado financeiro. Além disso, é perceptível a ampliação de foco da companhia em outros produtos, além do tradicional acúmulo e resgate de milhas em companhias aéreas, como aumento de campanhas promocionais em parceria com o Shopping Smiles e com a Rocket Miles, sua parceira no segmento de hospedagens.

3. NOTAS DE ENSINO

3.1 Objetivos educacionais

O caso tem como objetivo educacional discutir conceitos como Estratégia de Marketing e Modelo de Negócios, tendo como foco a evolução do modelo de negócio da empresa Smiles S/A, tomando por base os fundamentos dos programas de lealdade, ou fidelidade, como são

denominados no Brasil, bem como os programas de coalizão, reposicionamento de marca e desenvolvimento de novos produtos, pois, apesar do significativo crescimento registrado nos últimos cinco anos, a companhia, tem ainda em seu horizonte diversos desafios.

3.2 As fontes e os métodos de coleta

O caso foi baseado em entrevista semiestruturada com a Executiva principal de Marketing da empresa, publicações na imprensa e o site da companhia, inclusive na seção destinada a relações com os investidores.

3.4 Disciplinas sugeridas para uso do caso

É sugerida a utilização do caso para discussões em áreas de conhecimento que envolvam Estratégia Mercadológica, Modelos de Negócios e Inovação, dentre outras áreas voltadas à Gestão, podendo ser trabalhados com estudantes de graduação e pós-graduação.

3.5 Sugestões de questões a serem desenvolvidas com os alunos em aula

- a) Descreva o modelo de negócio da Smiles, tomando como referência os componentes da estrutura RCOV, proposta por Demile Lecoq (2010).
- b) Considerando a proposta de Bowman e Ambrosini (2000), no Caso Smiles, o que pode ser entendido como valor de uso e valor de troca?
- c) Como o processo de criação de valor, proposto por Lepak e Smith (2007), pode ser caracterizado no Caso Smiles?
- d) Como poderia ser aplicado o modelo de recursos para criação de valor em negócios eletrônicos, proposto por Amit e Zott (2001), no Caso Smiles?
- e) Tendo como referência a proposta de Casadesus-Masanell e Ricart (2010), explique as escolhas realizadas pela Smiles em seu modelo de negócios. Represente o modelo de negócio do Smiles com suas interações.
- f) Explique e exemplifique como pode ser aplicada a proposta da lógica de resultados, apresentada por Gummerus (2013), no processo de criação de valor do Smiles?
- g) É possível identificar no caso situações que permitam dizer que a empresa trabalha na perspectiva de ecossistema para criação de valor? Em caso positivo, explique considerando os três níveis de ecossistema e suas interações, propostos por Frow et al (2014).
- h) É possível afirmar que o modelo de negócio adotado pelo Smiles está enquadrado no formato de uma estrutura organica proposta por Miller (1986)? Justifique.
- i) Considerando as particularidades do negócio da Smiles e tendo como referência a proposta de Stabell e Fjeldstad (1998), como poderia ser a representação gráfica de sua cadeia de valor?
- j) Eisenmann (2008) aborda a questão da tática da diplomacia entre os pares, necessária aos gestores, para condução de negócios em plataformas compartilhadas. Explique como essa questão é aplicável ao negócio da Smiles referente às parcerias aéreas.

3.6 Plano pedagógico

Para análise deste caso, é fundamental que os estudantes tenham tido contato com conteúdos referentes à estratégia mercadológica, desenvolvimento de novos produtos e/ou modelos de negócios. Na resolução das questões, é essencial que o aluno, previamente leia e interprete o texto individualmente, o que sustentará as respostas. Posteriormente, a fim de enriquecer o conhecimento, é interessante que os leitores discutam o caso em grupos e façam colocações que incitem respostas mais abrangentes. Por fim, são sugeridas duas situações: (1) os discentes

apresentem uma única resposta, por grupo, para cada questão; (2) o docente conduza uma discussão geral em plenária, atentando para que todos participem da sessão.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493- 520, 2001.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value Creation Versus Value Capture. **British Journal of Management**, Vol. 11, p. 1-15, 2000.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business model and to tactics. **Long Range Planning**, v. 43, p. 195-215, 2010.
- CHESBROUGH, H; ROSENBLOOM, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, Vol. 11, n.3, p. 529-555, 2002.
- DEMIL, B; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, p. 227-246, 2010.
- EISENMANN, T. R. Managing Proprietary and Shared Platforms: A Life-Cycle View. **California Management Review**, v. 50, n. 4, Summer, p. 31-53, 2008.
- FROW, P.; MCCOLL-KENNEDY, J. R.; HILTON, T.; DAVIDSON, A.; PAYNE, A.; BROZOVIC, D. Value propositions: A service ecosystems perspective. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 327-351, 2014.
- GUMMERUS, J. Value creation processes and value outcomes in marketing theory: strangers or siblings? **Marketing Theory**, v. 13, n. 1, p. 19-46, 2013.
- JACOBIDES, M. G.; KNUDSEN, T; AUGIER, M. Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. **Research Policy**, v. 35, p. 1200-1221, 2006.
- LEPAK, D.P., SMITH, K.G., TAYLOR, M.S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n.1, p. 180-194, 2007.
- MILLER, D. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, 7, p. 233-249, 1986.
- STABELL, C. B.; FJELDSTAD, D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, Norway, v. 19, n. 5, p. 413-437, 1998.
- TEECE, D. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, 15 p. 285-305, 1986.
- VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real Strategies for Virtual Organizing. **Sloan Management Review**, Fall: 33-48, 1998.
- VOLBERDA, H.W. Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. **Organization Science**, v.7, n. 4, p. 359-374, Jul.-Aug., 1996.