

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv11n1c5>

PEQUENAS EMPRESAS SÃO UM GRANDE NEGÓCIO! Small businesses are a great business!

ADRIAN KEMMER CERNEV – adrian.cernev@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

LETÍCIA FANTINATO MENEGON – leticia.menegon@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

SUNG JOON LEE – ericlee.kr@hotmail.com

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 15/11/2020 | Aprovação: 22/01/2021

Resumo

A Fidelify é uma empresa brasileira que oferece uma plataforma digital que integra uma ferramenta de fidelidade e um serviço de *Customer Relationship Management* (CRM) para pequenos e médios estabelecimentos comerciais, a qual recebeu investimento, em janeiro de 2019, de uma das maiores plataformas de serviços financeiros no País. Como consequência, a empresa despertou a atenção do mercado e, em particular, de uma das maiores redes de restaurantes da América Latina. Entretanto, o que poderia ser uma grande oportunidade exigiria mudanças significativas no produto, levando a empresa à sua própria reinvenção.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management* (CRM), serviços financeiros, empreendedorismo.

Abstract

Fidelify is a Brazilian company that offers a digital platform that integrates a loyalty tool and a Customer Relationship Management (CRM) service for small and medium commercial establishments, which received investment, in January 2019, from one of the most important financial services platform in the country. As a consequence, the company caught the attention of the market and, in particular, of one of the largest restaurant chains in Latin America. However, what could be a great opportunity would require significant product changes, leading the company to reinvent itself.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM), financial services, entrepreneurship.

Introdução

Eram meados de maio de 2019 quando Christian Cerveira e Beni Menezes, os fundadores da Fidelify, terminaram a reunião com um possível novo cliente. Enquanto retornavam à empresa, os dois discutiram um assunto delicado e ainda nebuloso: uma das maiores redes de restaurantes da América Latina os procurou, mostrando interesse em comprar o produto da Fidelify. Entretanto, a proposta veio com algumas demandas que exigiriam diversas soluções sob medida.



“Christian, eu não tenho certeza se é boa proposta para nós. O que você acha?”, iniciou a conversa Beni.

“Se nós tivermos uma das maiores redes de restaurantes em nosso portfólio, capturaremos uma quantidade de informações jamais imaginada. Agora que recebemos o investimento da plataforma de pagamentos Rock, estou seriamente considerando a proposta”, respondeu Christian.

Beni não estava convencido. Refletindo sobre a jornada da empresa até aquele momento, expôs sua inquietação:

“Eu sabia que vocêalaria isso. Mas não podemos esquecer que o nosso diferencial no mercado de fidelidade está na oferta de uma ferramenta de CRM com marketing automatizado associado ao programa de fidelidade. E é importante ressaltar que isso é visto como um valor relevante para os estabelecimentos pequenos e médios, mas não para os grandes como essa rede de restaurantes!”.

Christian ficou em silêncio, pensativo. Em seguida, colocou:

“Sim, você tem razão. Mas, Beni, você concorda que esta é a hora de darmos o próximo passo?”.

Os sócios interromperam a conversa. Estavam prestes a entrar em reunião com sua equipe. Teriam que discutir quais seriam as oportunidades que a Fidelify deveria considerar para dar o próximo passo. Pelo menos, os dois concordavam que o mercado de fidelidade no Brasil estava crescendo rapidamente, e a pressão que sucedia não era algo que pudesse ser ignorado.

Fidelify: do nascimento ao crescimento

Beni Menezes e Christian Cerveira eram colegas de faculdade. Desde o início do curso de Propaganda e Marketing em uma renomada instituição de ensino em São Paulo, interessavam-se pelas disciplinas de Marketing. Em dado momento, no processo de amadurecimento acadêmico e estudando as dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas, entenderam que um dos limitadores para seu crescimento estava na forma como elas se relacionavam com seus clientes, ou, mais precisamente, na falta de um sistema que os auxiliasse nesse processo. Com o intuito de ajudar os estabelecimentos comerciais desse porte a crescerem, os dois rapazes fundaram a Fidelify, em 2012.

Com suas operações, inicialmente, focadas na citada capital, Beni e Christian desenvolveram uma plataforma digital direcionada para aquele público-alvo, a qual oferecia 1) uma ferramenta de fidelidade e 2) um sistema de CRM para os estabelecimentos comerciais e de serviços.

Seu funcionamento era bastante simples. Ao consumirem em um estabelecimento comercial conveniado à Fidelify, os consumidores participantes do programa inserem, em um dispositivo digital da empresa, seu número de CPF. Ao atingir a pontuação desejada pelo estabelecimento, o cliente passa a ter direito a uma premiação predeterminada, que pode ser desde uma xícara de café até uma refeição. Para facilitar a vida do consumidor participante do programa, o aplicativo indica, utilizando-se de geolocalização, os estabelecimentos participantes e suas ofertas. O Anexo B apresenta a identidade visual do aplicativo da Fidelify.

Com base no programa de fidelidade, a empresa coleta uma série de informações dos consumidores, incluindo avaliações sobre o estabelecimento, ofertas e perfil dos clientes. A partir delas, a Fidelify oferece soluções de marketing automatizado e segmentado. Por esse motivo, a quantidade de estabelecimentos credenciados e de dados dos consumidores é recurso essencial para que o modelo de negócio da empresa realmente gere valor: consumidores ganhando descontos e lojistas gerenciando o relacionamento com seus clientes.

No início, a empresa operacionalizou suas atividades utilizando-se de QR Codes impressos, que eram distribuídos aos estabelecimentos e podiam ser identificados pelo aplicativo da Fidelify instalado no celular dos clientes. Tal decisão trouxe diversos problemas de fraude. Muitos

consumidores tiravam uma foto do QR Code e a repassavam pelas redes sociais, possibilitando que qualquer pessoa que tivesse acesso à imagem conseguisse registrar uma pontuação sem a visita ou o consumo no estabelecimento.

Em 2014, para solucionar a usurpação de pontuação por meio de fraude, a Fidelify aplicou a tecnologia beacon – dispositivo que emite informações diretamente aos smartphones cadastrados na proximidade, por meio da tecnologia bluetooth. Desse modo, os estabelecimentos que receberam os aparelhos beacons não precisavam mais se preocupar com as fotografias de QR Code circulando nas redes sociais, uma vez que os consumidores tinham que entrar na loja com o aplicativo da Fidelify baixado e o bluetooth ligado para poderem pontuar. Entretanto, essa solução gerava outros problemas, em razão do uso do bluetooth, já que esse recurso ainda era pouco utilizado entre os usuários de smartphones. Ademais, a empresa contava com a escassez de informação sobre o perfil de consumo dos clientes, dado que apenas a frequência de visita não fornecia tais indicativos. Isso enfraquecia a proposta de valor da empresa.

Para resolver esse problema e facilitar o uso do programa de fidelidade e, por conseguinte, aumentar sua base de clientes, em 2015, os sócios decidiram disponibilizar tablets com a plataforma da Fidelify instalada aos comerciantes. A recomendação era que os lojistas deixassem o aparelho no caixa para que, durante o pagamento, os consumidores pudessem digitar seus CPFs e, assim, registrassem seu consumo no estabelecimento. Com isso, evitavam fraudes e garantiam que a pontuação estivesse realmente associada ao consumo. Por outro lado, aumentavam o número de clientes participantes, bem como a coleta de informações da visita e do consumo de modo mais detalhado e preciso, o que deveria resultar numa conversão maior de clientela. Entretanto, não foi bem o que aconteceu. E os sócios tiveram dificuldades para encontrar soluções, em curto prazo, que pudessem superar a maré ruim de suas operações.

Em 2018, Beni e Christian diagnosticaram que seu produto estava fora do processo ordinário dos consumidores dentro do estabelecimento. O processo de inserção do CPF era moroso, criando rejeição por parte dos consumidores e problemas relacionados à fila nos estabelecimentos.

Foi, então, que entenderam que precisavam dinamizar o processo: a experiência do cliente com a Fidelify deveria ser naturalmente incorporada ao processo de pagamento, deixando de lado a solicitação do vendedor aos consumidores para se juntarem ao programa de fidelidade. Com isso, a plataforma da empresa passou a funcionar de maneira integrada ao pagamento. Ao passar o cartão, o cliente digita o CPF na maquininha, a informação do cartão é salva, tokenizada, e a pontuação é automaticamente transferida para a base de dados de cada cliente. Isso resolveu o antigo problema cujo modelo responsabilizava o consumidor por incluir o valor gasto no sistema, e, possivelmente, tornava-se um ruído na jornada do cliente. Com essa ideia em mãos, foram atrás de um parceiro, operador de meio de pagamento, que aceitasse trabalhar com a empresa.

Após apresentar um crescimento no lucro de mais de 600% em 2018, a empresa chamou a atenção de um grupo empresarial em franco crescimento, a Rock, que oferece uma série de serviços financeiros e de pagamentos. Com atuação além das “maquininhas” de captura de transações por cartão (equipamentos point of sales – POS), a Rock oferece serviços de pagamentos, conta digital, crédito e diversos softwares de gestão para impulsionar o crescimento de negócios dos seus clientes. Com capital aberto em bolsa nos EUA, em março de 2019, a Rock aportou um importante investimento na Fidelify.

Era um investidor de peso. Com suas máquinas de pagamento em diversos estabelecimentos, a Fidelify aumentou, significativamente, sua atuação nos estabelecimentos comerciais, o que, por sua vez, alimentou enormemente a base de dados dos clientes. A partir de então, conseguiram utilizá-la de maneira precisa para premiar os consumidores mais fiéis e criar ações de marketing segmentadas. Possibilitou, também, que a empresa disponibilizasse uma nova funcionalidade no momento do pagamento: o resgate de créditos, que podiam ser convertidos em forma de pagamento nos

estabelecimentos, aumentando o grau de flexibilidade de uso comparado ao sistema de pontuação anterior. De acordo com Beni Menezes, a taxa de conversão dos clientes num estabelecimento comercial era de apenas 20% no início da operação da Fidelify; no entanto, com a mudança estratégica feita junto à Rock, a taxa subiu para, aproximadamente, 60%. Além disso, Beni ressalta que o valor entregue para o lojista não é apenas a funcionalidade da Fidelify, mas sim o resultado de captação e de retenção dos clientes que seu modelo de negócio gera, tornando a experiência mais agradável ao consumidor do estabelecimento.

A estratégia de cooperação trouxe vantagens não só para a Fidelify, mas também para a Rock. Com o crescimento do mercado de transações financeiras e o aumento da concorrência de adquirentes, a Rock estava sentindo a necessidade de diferenciação no seu modelo de negócio. Uma das iniciativas promovidas para diferenciar sua atuação no mercado foi justamente a integração do sistema da Fidelify ao hardware (POS) da Rock, fazendo com que sua competitividade na indústria de pagamentos aumentasse. Vale ressaltar, também, que essa aliança trouxe algumas vantagens competitivas adicionais, como a redução de custos de desenvolvimento do POS e do próprio programa de fidelidade.

O futuro

A percepção de valor da parceria com a Rock era maior do que os sócios imaginavam. A variedade e a quantidade de dados dos consumidores que a empresa conseguiu captar após essa parceria tornou a Fidelify mais robusta. A empresa tinha alcançado um patamar inédito. Entretanto, existia ainda um problema irrisoluto: tanto os lojistas quanto a própria Fidelify não conseguiam captar informações sobre os tipos de produtos consumidos por cada cliente nos estabelecimentos. A equipe e seus sócios sabiam que se tratava de um dado importante, que tornaria o serviço da empresa ainda mais valioso e completo. Com o aporte financeiro da Rock, seria possível desenvolver uma solução tecnológica que viabilizasse a coleta de tais dados. Algumas ideias haviam sido sugeridas pela equipe, tais como adotar um modelo de pagamentos móveis via wallet, aprimorar o modelo de fidelidade com a opção de cashback, impulsionar o negócio via parceria com grandes redes de franquia ou até com outras empresas de tecnologia, como as fornecedoras de equipamento para pontos de venda (PDVs).

Com o crescimento e as rápidas mudanças do mercado de fidelidade, a Fidelify não somente sentia a pressão dos concorrentes, mas também começava a vislumbrar novas oportunidades.

Foi então que a empresa despertou a atenção do mercado e, em particular, de uma das maiores redes de restaurantes da América Latina. Em maio de 2019, Christian e Beni foram chamados para uma reunião, na qual ficou clara a admiração dos participantes com a jornada da Fidelify até então. Após anos de esforço e investimentos, o reconhecimento de mais uma grande empresa era, no mínimo, inspirador para os sócios. E havia mais: aquela rede desejava adquirir o produto da Fidelify para implementá-lo em centenas de restaurantes!

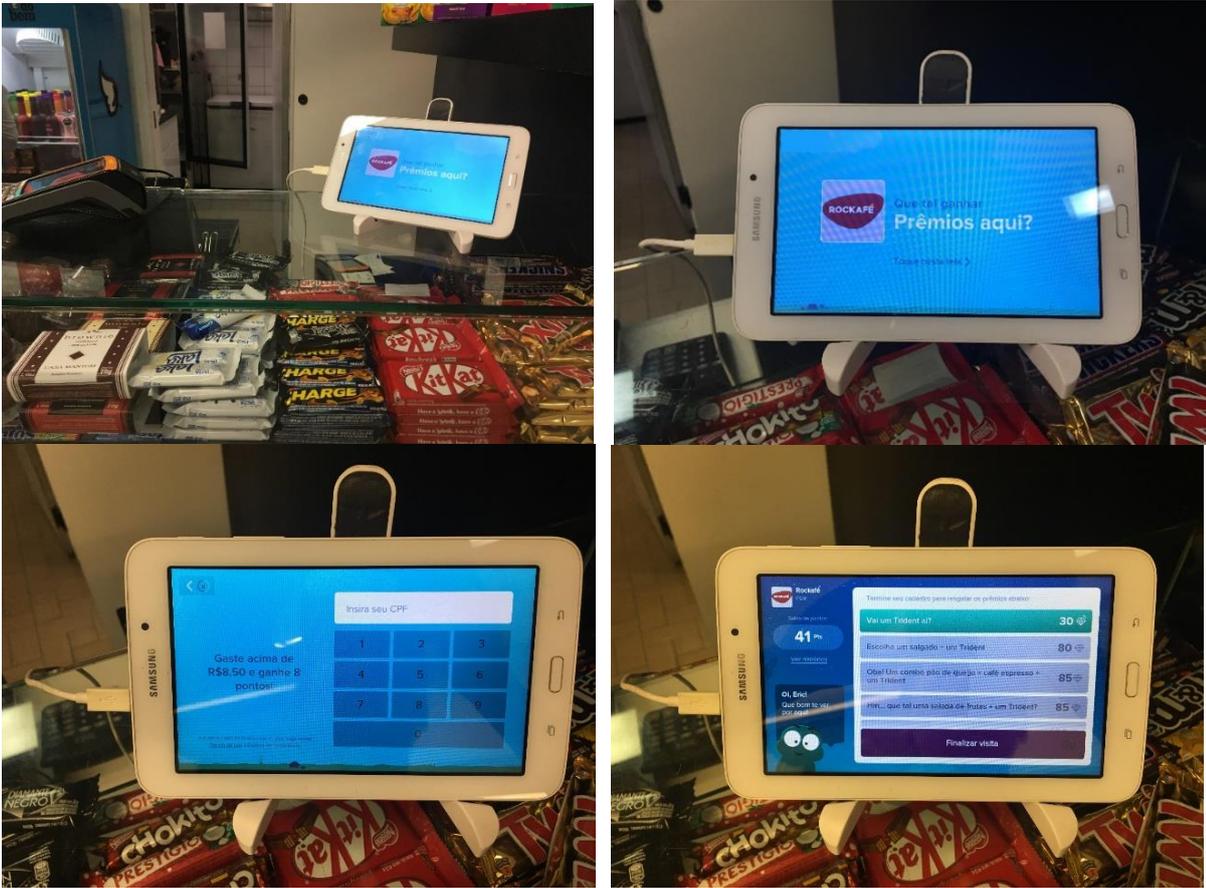
Era uma oportunidade ímpar, e Beni sussurrou para Christian um ditado popular: “Cavalo selado não passa duas vezes!”.

Todavia, para que isso ocorresse, uma série de customizações precisaria ser feita para um único cliente. Na verdade, as mudanças solicitadas eram tão significativas que implicariam reconstruir o próprio produto, para novos propósitos e mercados. A empresa teria que se reinventar, e, apesar do sucesso alcançado, os recursos disponíveis, financeiros e humanos, talvez não fossem suficientes para duplicar a operação.

Aquela situação era inusitada. Christian e Beni experimentavam sentimentos de euforia e satisfação, junto com incerteza, inquietude e preocupação. Seria possível combinar diferentes modelos de negócio, expandindo sua atuação? Deveriam mergulhar de cabeça em um novo negócio? Ou deveriam observar o cavalo selado passar?

Anexos

Anexo 1. Configuração do dispositivo em um estabelecimento comercial



Anexo 2. Identidade visual do aplicativo para smartphones

