

Dotz: Os desafios de crescimento da moeda virtual Dotz

Preparado pela Profª Dra. Thelma Rocha, da ESPM-SP¹.

RESUMO

Este estudo apresenta o desafio atual de crescimento vivenciado pela empresa Dotz no Brasil. O caso parte da situação real vivenciada pela empresa, e do desejo de se tornar “a segunda moeda” do País. Nesse panorama, são apresentados os dados da empresa, seu histórico no Brasil e os programas de coalizão no mundo. Para auxiliar na resolução do caso, também são apresentados o perfil dos usuários Dotz e as estratégias de crescimento da empresa no on-line e no off-line. No final, são colocadas questões para discussão em grupo.

PALAVRAS-CHAVE

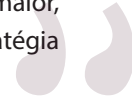
Estratégias de crescimento, fidelização, programas de relacionamento, Dotz.

Março |2009

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.



Os negócios vão acontecendo a uma velocidade cada vez maior, mas é melhor arranjar tempo para cuidar da estratégia



Michael Porter

Introdução

Aquela seria para Nestor Andrade, controller da empresa Dotz, e Fábio Santoro, diretor de Operações, só mais uma reunião gerencial semanal, não fosse o fato de o presidente, Roberto Chade, ter colocado em pauta um tema que se transformaria em um novo desafio para sua equipe: “Quero fazer com que os dotz se consolidem como a segunda moeda do País”, disse Chade.

A inspiração para se tornar a segunda moeda do País vinha do programa de fidelidade canadense Air Miles, o maior do mundo, com faturamento de US\$ 1 bilhão, que atingia 70% das famílias canadenses e funcionava realmente como uma segunda moeda no país de 20 milhões de habitantes.

Embora esta ideia parecesse tremendamente ambiciosa, ela refletia o novo momento vivenciado pela empresa Dotz, que desde o final de dezembro de 2007 tinha conquistado a empresa Air Miles como sócia, passando esta a responder por 10% da empresa. O acordo incluía a transferência de know-how e abria portas para alianças com parceiros internacionais. Inclusive, o acordo envolvia suporte para negociações com grandes empresas.

“Temos de aproveitar o momento de crescimento da classe média no Brasil e nos consolidarmos como opção de recompensa para esse mercado”, afirmou Chade. Embora o desafio fosse grande, Andrade gostava da ideia, pois, como controller, já vinha pensando no próximo passo de crescimento da empresa.

Santoro, mais ansioso, logo questionou: “Mas como vamos fazer crescer nossa operação, no on-line ou no off-line? Qual grupo de clientes devemos atingir? Em quais praças?” Chade, calmamente respondeu: “Não se preocupe, já contratei um grupo de consultores especialistas em Marketing; todos colegas meus da ESPM, e tenho certeza que não vão nos decepcionar. Pedi para eles montarem um plano detalhado de crescimento para nossa empresa, especificando a melhor estratégia de crescimento, o target que deve ser focado e o melhor posicionamento a ser adotado pela Dotz”.

Você faz parte desse grupo de consultores da ESPM, e deve tomar por base as informações a seguir para montar este plano de crescimento para a empresa Dotz.

A empresa

Fundada em 2000, com o objetivo de se tornar uma empresa líder em programas de fidelização e incentivo na América Latina, a Dotz Marketing S.A. é criadora e operadora do Programa Dotz de Fidelidade. Este é o primeiro e maior programa de coalizão da América Latina, com mais de 2,0 milhões de participantes, sendo 600.000 usuários frequentes, que recebem a moeda dotz sempre que fazem compras nos mais de 70 estabelecimentos (on-line e off-line) parceiros do programa.

Com sete anos de atividades, o Programa Dotz acaba de atingir a marca de 2 bilhões de unidades da moeda dotz, distribuídas a membros da base de usuários. Esse montante bonificou mais de 2 milhões de usuários em todo o País.

Para chegar à distribuição de 2 bilhões de dotz, foram movimentados cerca de

R\$ 2 bilhões em vendas por meio das parcerias com algumas das principais empresas do Brasil, como Submarino, Americanas, Shoptime, Pão de Açúcar Delivery, Magazine Luiza, Pernambucanas, Comprafácil.com, Gol, Semp Toshiba, Electrolux, Brastemp, Editora Abril, Grupo Estado, Folha de S. Paulo, entre outras. E também ferramentas como o “e-Shopping Dotz” e o cartão de crédito Dotz.

Além das compras, os usuários recebem dotz ao responder pesquisas, indicar amigos, entre outras ações pontuais. Uma base de comparação interessante para percepção de valor tangível é que os 2 bilhões de dotz distribuídos representam, em média, 4 milhões de ingressos de cinema.

A Dotz iniciou suas atividades exclusivamente no mundo on-line. O primeiro passo dado foi no varejo off-line, em abril de 2004, com o lançamento do Cartão de Crédito Dotz MasterCard (os usuários ganham dotz em todas as compras feitas com o cartão). Em apenas um ano, mais de 20 mil cartões foram comercializados. O crescimento do negócio foi significativo e hoje, após sete anos de operação, a empresa já distribuiu mais de 2 bilhões de dotz, resgatados em um catálogo com mais de 10.000 produtos, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – A empresa Dotz e seu histórico

<p>Empresa: Dotz Marketing S.A.</p> <p>Base de empresas e estabelecimentos participantes: 70</p> <p>Base de usuários: 2 milhões (500 mil são heavy users)</p> <p>Base de Dotz já distribuídos: 1,8 bilhões de dotz distribuídos</p> <p>Catálogo com mais de 10.000 produtos</p> <p>Produtos trocados por dotz: 500 mil prêmios trocados, equivalente a R\$ 2 bilhões</p> <p>Estratégia inicial: Criar uma moeda de troca forte: dotz – desejada pelos consumidores</p> <p>Histórico:</p> <p>2000 – Lançamento do Programa Dotz de Fidelidade na Internet.</p> <p>2004 – Lançamento do Cartão de Crédito Dotz MasterCard (base de 22 mil cartões em 2006).</p> <p>2004 – Lançamento Dotz para Varejo fora da rede – Parcerias com: Yachtsman, Bon Grillé, entre outros.</p> <p>2005 – Lançamento Clube da Viagem Dotz para o Setor Turismo.</p> <p>2006 – Lançamento da parceria com a Colloquy Network.</p> <p>2007 – Lançamento do Conselho de Usuários</p> <p>2008 – Aquisição de 10% da empresa pela Air Miles (empresa Canadense)</p>

Fonte: Entrevista com a empresa e site www.dotz.com.br (acessado em 6/10/2008)

O ano de 2007 ficou marcado pela criação do Conselho de Usuários Dotz, com o intuito de criar um canal permanente de comunicação entre os usuários e a Dotz. Os escolhidos fazem parte do conselho por um ano. Nesse período, são realizados quatro encontros trimestrais, cada encontro tem um tema central.

Em 2008, uma das maiores companhias de programas de fidelidade do mundo,

a canadense Air Miles comprou 10% da paulista Dotz. A Air Miles fez um investimento inicial em janeiro no valor de 15 milhões de dólares.

Os programas de coalizão no mundo

Os Estados Unidos concentram o maior número de empresas de programas de coalizão do mundo (conforme Ilustração 1), existindo até mesmo programas voltados especificamente para determinados públicos, como é o caso do ClubMom, desenvolvido para as mães.






Ilustração 1 - Mapa com alguns programas de coalizão



Fonte: Elaborado a partir de informações do site www.dotz.com.br e Revista Veja (30/11/2005).

Uma das mais antigas experiências, na modalidade programas de coalizão é o Air Miles, no Canadá, desenvolvido em 1992, e que reúne 9 milhões de participantes. O programa Air Miles permite que o participante troque rapidamente seus pontos por mais de 800 itens diferentes, como lazer, entretenimento, mercadorias, viagens, entre outros. O participante pode comprar e acumular pontos do Programa de Recompensa Air Miles em mais de 100 parceiros em torno do país, representado pelo varejo e serviços nacionais, incluindo o Banco de Montreal BMO, RONA, Shell, SportCheck, The shoe Company, American Express, A&P, Sobeys, Safeway e IGA airmilesshops.ca. O alcance do programa Air Miles, hoje, chega a 70% das famílias canadenses e conta com mais de 14.000 pontos-de-venda, atuando tanto no on-line como no off-line, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Alguns programas de coalizão no mundo

Programa	País	Moeda	Descrição
	Canadá	Air Miles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lançado em 1992 2. 9 milhões de participantes 3. 70% das famílias canadenses participam do programa 4. Mais de 100 parceiros com 14.000 pontos-de-venda 5. Maior player da região
	Nova Zelândia	Fly Buys Points	<ul style="list-style-type: none"> + Lançado em 1996 + Mais de 1,3 milhão participantes + 75% de penetração nas famílias da Nova Zelândia + 41 marcas e 2.400 estabelecimentos, que cobrem mais de 65% das categorias de despesas das famílias + Conta com mais de 23% do total de vendas do varejo na Nova Zelândia + 2 milhões de prêmios trocados + Mais de 45% dos participantes já receberam algum prêmio + Único player da região
	Estados Unidos e Canadá	Gold Points	<ul style="list-style-type: none"> + Lançado em 1996 + 8 milhões de participantes + Mais de 100 parceiros + Centenas de produtos no catálogo + É a moeda virtual mais popular nos Estados Unidos.
	Reino Unido	Nectar Points	<ul style="list-style-type: none"> + Lançado em 2002 + Mais de 50% das famílias participando, o que representa 15 milhões de participantes ativos + Os pontos podem ser ganhos em 6.000 estabelecimentos de varejo + Com 15 principais parceiros, o Nectar cobre aproximadamente 40% das despesas realizadas por uma família média do Reino Unido + Já premiou 3 em cada 4 participantes + Maior player da região
	Estados Unidos	ClubMom Reward Points	<ul style="list-style-type: none"> + Lançamento no dia 9 de maio de 2004 (Dia das Mães) + Programa de coalizão segmentado para um público: mães + Comunicação: altamente emocional + Mais de 1 milhão de participantes ativos + Parceiros incluem: mercearias, mercados, sites de vendas on-line.

Fonte: Elaborado a partir de informações do site www.dotz.com.br e Revista Veja (30/11/2005).

No Reino Unido, desde seu lançamento em 2002, o Nectar já participa em mais de 50% dos domicílios, com 15 milhões de clientes ativos, sendo o maior programa da região, tanto no on-line como no off-line.

O crescimento da Dotz

A Dotz iniciou suas atividades no ano 2000 sem verba de marketing. A internet foi o meio escolhido, pois a fidelização precisava ser trabalhada pelas empresas de e-commerce e a Dotz conseguiu formar parcerias com as principais companhias do setor. Os dois anos seguintes foram marcados pela transição gerada pelo crescimento, situação que trouxe novos desa-

fos. A Dotz deixava de ser uma empresa de dez pessoas e passava a ter um quadro composto por quase 50 funcionários.

Desde 2004, a empresa Dotz tem enfrentado o desafio de crescer com um programa de coalizão fora da internet, ou seja, off-line. Para tanto, foi elaborada uma estratégia de aproximação do varejo e oferta de algumas vantagens deste tipo de ação compartilhada, que incluem: menor custo para iniciar a operação do programa, maior número de opções de produtos na hora da troca, um banco de dados de consumo atualizado, informações mais completas sobre o perfil do cliente, custo de manutenção atrelado às vendas, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 : Programas próprios x programas de coalizão

Dimensões	Programas Próprios	Programa de Coalizão
Modelo	Único (uma só empresa participa)	Múltiplo (três ou mais empresas participam)
Estágio de maturidade do modelo no Brasil	Bastante difundido	Inicial
Investimento inicial e custo financeiro	Maior	Menor
Custos: marketing, comunicação, estrutura e operação do programa	Próprio	Compartilhado
Opções de recompensa	Menor	Maior
Banco de dados	Empresa	Compartilhado

Fonte: elaborado a partir entrevista com a Dotz e o site www.dotz.com.br

Os maiores desafios enfrentados pela empresa Dotz no varejo off-line incluem:

- 1) A Dotz concorre com as demais verbas de marketing e comunicação das possíveis empresas parceiras; e existe uma cultura por parte das grandes companhias de atuar com ações de fidelidade de forma isolada;
- 2) A operacionalização do programa off-line é muito mais complexa do que no on-line, onde todos os mecanismos de acúmulo de pontos e troca são virtuais.

Como oportunidade, a empresa desejava se tornar uma moeda de troca forte, como referência no mercado e desejada pelos consumidores, crescendo por meio de parcerias com setores que tenham grande volume de consumo e compras repetidas, como supermercados, farmácias, postos de gasolina, turismo. Para tanto, estão sendo feitos investimentos em mídia, como divulgação de campanhas sobre a moeda dotz e seus parceiros em diversos meios.

Perfil dos usuários do Programa Dotz

Mais de 2 milhões de pessoas fazem parte da base de usuários do Programa Dotz de Fidelidade, sendo que foi registrado crescimento de 65% no último ano. Há usuários Dotz em todos os Estados do País, espalhados em mais de 100 cidades brasileiras. Em todas as capitais estaduais há usuários classificados como heavy users (pessoas que utilizam o Programa Dotz todos os meses).

Como perfil, 60% dos usuários são homens. A diversificação está presente

na faixa etária dos usuários, tendo a grande maioria entre 27 e 50 anos. Dentro deste universo, 40% possuem entre 27 e 35 anos, 20% possuem idade entre 36 e 40 e 40% estão na faixa que vai dos 41 a 50 anos.

Os maiores heavy users realizaram cerca de 90 trocas desde que se cadastraram no programa. Não é possível criar um perfil único para os heavy users, pois englobam desde jovens a pessoas com idade mais avançada.

Além disso, esse universo é composto por homens e mulheres com variadas atividades profissionais. Em sua maioria fazem parte da classe A ou B. Entretanto, com a expansão do programa e com as novas parcerias, a classe C começa a ter acesso ao programa também. No momento da troca, os heavy users têm preferência por DVDs, CDs, ingressos de cinema, parques, milhas em geral, livros, assinatura de revistas, vale-presentes, acessórios para casa, vinhos, jogos e brinquedos.

O desafio da empresa Dotz

No final da reunião, Nestor Andrade e Fábio Santoro, saíram pensativos. “Como transformar o dotz na segunda moeda do País?”, esta ideia não saía de suas mentes.

Na reunião com a equipe de consultores da ESPM, o diretor-presidente, Roberto Chade, logo solicitou uma lista de ideias iniciais de como fazer a moeda dotz crescer para uma nova reunião em uma semana. Ele também gostaria que ao final da avaliação, o grupo entregasse um plano de ação que buscasse implementar as ideias geradas, destacando os pontos positivos, e as dificuldades identificadas, reforçando o posicionamento da empresa como a “segunda moeda do País”.

Questões para discussão

Nesse contexto, você e seu grupo, deverão atuar como consultores e gerar ideias iniciais de como fazer a empresa crescer.

Em seguida, escolher entre essas ideias uma, com seus pontos fortes e desafios, e para esta, descrever um plano de implantação detalhado, com verbas e cronograma.

Antes de escolher uma das ideias, lembre-se de refletir sobre as questões:

1. Quais diferenças você percebe no perfil dos usuários on-line para os usuários off-line?
2. Como o Programa Dotz pode enfrentar a resistência das empresas e dos usuários no off-line?
3. Qual estratégia você acredita que a Dotz deve usar para crescer como programa de recompensa da classe média?
4. Como conseguir educar o consumidor brasileiro para usar um programa de coalizão, tanto on-line, quanto off-line? Justifique sua resposta.

Referências

Este case foi desenvolvido com base em informações divulgadas nos seguintes meios: www.dotz.com.br, Revista Marketing (abril/2007), Revista Veja (30/11/2005), Revista Exame (dezembro/2007), Revista Case Studies FGV Management (fevereiro/2008) e entrevista com a empresa.