

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANDRÉA SILVA VILAS BÔAS

**A INFLUÊNCIA DOS APLICATIVOS MÓVEIS NO NEGÓCIO DAS EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TÁXIS EM SÃO PAULO**
Um estudo de caso

SÃO PAULO
2016

ANDRÉA SILVA VILAS BÔAS

**A INFLUÊNCIA DOS APLICATIVOS MÓVEIS NO NEGÓCIO DAS EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TÁXIS EM SÃO PAULO**
Um estudo de caso

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Operações

Orientador: Prof. Dr. Orlando Cattini Junior

SÃO PAULO
2016

Vilas Bôas, Andréa Silva.

A influência dos aplicativos móveis no negócio das empresas prestadoras de serviço de táxis em São Paulo : um estudo de caso / Andréa Silva Vilas Bôas. - 2016.

125 f.

Orientador: Orlando Cattini Junior

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Cadeia de valor. 2. Inovações tecnológicas. 3. Taxi – Aspectos econômicos. 4. Aplicativos móveis. 5. Sistema de comunicação móvel I. Cattini Junior, Orlando. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 656.131(816.11)

ANDRÉA SILVA VILAS BÔAS

**A INFLUÊNCIA DOS APLICATIVOS MÓVEIS NO NEGÓCIO DAS EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TÁXIS EM SÃO PAULO**
Um estudo de caso

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento: Operações

Data de avaliação:
19/05/2016

Banca examinadora:

Prof. Dr. Orlando Cattini Junior (orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio
FGV-EAESP

Prof. Dr. André Luís de Castro Moura Duarte
INSPER

À minha mãe, Mafalda, filha do primeiro taxista que conheci em minha vida e minha
professora sobre as lições da vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus e a todos os mentores espirituais, que me sustentaram nesta jornada e me mostraram o caminho a seguir, por mais difícil que me parecesse encontrar uma solução.

Ao meu marido, Neto, que foi mais que um parceiro, um amigo, um companheiro e um amante, pois soube estar ao meu lado com a paciência, a compreensão e o amor que eu necessitava, sempre me apoiando, orientando e ouvindo, seja nos momentos das conquistas, a cada disciplina vencida, seja nas dificuldades do caminho, seja nas crises ou nas bonanças. Meu amor eterno a você, meu querido!

Às minhas filhas, Sarah e Sophia, que me ensinaram o que de fato vale a pena em nossas vidas e o quanto somos capazes de amar incondicionalmente alguém.

Aos amigos que me acompanharam nesta fase da minha vida e, em especial, aos queridos Alexandre e Márcia, amigos fiéis que estiveram comigo em sacrifício de seu próprio tempo, abdicando, muitas vezes, de suas próprias atividades e da família para me auxiliar, quando a vida me trouxe obstáculos que nunca imaginei que poderia passar.

Ao meu orientador, professor Orlando Cattini Junior, por sua paciência e compreensão durante sua orientação para essa pesquisa, já que, durante esse período, muitas dificuldades surgiram, mas ele sabiamente soube conduzir, com muito carinho e equilíbrio.

A todos que conheci no MPA, que se tornaram amigos queridos e agora fazem parte de minha história de vida.

Minha gratidão, meu carinho, meu respeito por todos vocês!

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito.
Não sou o que deveria ser, mas, Graças a Deus, não sou o que era antes”.

Marthin Luther King

RESUMO

Este estudo pretende identificar as mudanças relevantes no mercado e qual o valor percebido pelos clientes e taxistas, considerando-se a inserção das empresas prestadoras de serviços de táxis da cidade de São Paulo no mundo virtual, através do uso de aplicativos. Para tanto, explanamos o conceito de cadeia de valor, incluindo cadeia de valor virtual e rede de valor, a fim de um melhor entendimento da estrutura em que se embasam as empresas desse novo ambiente, bem como explicamos os conceitos de modelo de negócio e *Business Model Canvas*. Com esse embasamento teórico propomos um *framework* com a finalidade de auxiliar o processo de extração e análise das informações que permitiram identificar as mudanças relevantes que ocorreram nesse mercado e o valor percebido pelos clientes e taxistas, fazendo uso de um estudo de caso. O tema é relevante, por se tratar de uma mudança significativa na forma como as empresas se relacionam com seus clientes e prestadores; e por permitir observar que valor agregado esse modelo tem propiciado, que fez com que cerca de 30 mil taxistas, dos 35 mil da cidade de São Paulo, optassem pelo uso de aplicativos, fazendo com que uma das empresas estudadas nessa dissertação atingisse mais de 2.5 milhões de *downloads* em todo o Brasil. Espera-se, com este estudo, identificar as mudanças relevantes que a inserção dos aplicativos trouxeram aos usuários e taxistas e apresentar um *framework* que pode ser utilizado como um facilitador na análise da cadeia de valor e cadeia de valor virtual do mercado de prestação de serviços de taxis, esclarecendo que esse modelo não é apenas um modismo ao qual se pode atribuir uma série de benefícios, mas, sim, uma tendência que está redefinindo o formato das empresas desse mercado.

Palavras-chave: cadeia de valor, cadeia de valor virtual, rede de valor, modelo de negócios, *canvas*, BMC, *framework*, mercado de táxis.

ABSTRACT

This work intends to identify the relevant changes in the market and what the value realized by customers and cabbies, considering the insertion of the companies providing taxi service in the virtual world by using apps. In order to reach out this goal, we explain the value chain concept, including the virtual value chain and value network, aiming to get the best knowledge of the structure in which the companies of this new environment are based on, as well as we explain the business model concepts and Business Model Canvas. Based on this theoretical foundation, we propose a framework that will allow extract information and, after analyzing them, we identify, through a case study, the relevant changes that have occurred in this market and the value realized by both customers and cabbies. The topic is relevant because this is a significant change in how the companies make relationship with their customers and providers. And because it allows to observe what added value this model has been providing and why, due to this, about 30 thousands cabbies in the existing 35 thousands in São Paulo have opted for using apps, making that one of the companies studied in this work have get to more than 2.5 million of downloads in the whole Brazil. It is expected, through this study, to identify the relevant changes that the apps integration has brought to the users and taxi drivers and provide a framework that can be used as an assistant in the analysis of the value chain and virtual value chain of the market for taxi services and show that this model is not just fading to which we can assign a number of benefits, but also a trend that is redefining the format of the companies in this market.

Keywords: value chain, virtual value chain, value network, business model, canvas, BMC, framework, taxis market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquema 1 - Modelo de Cadeia de Valor de Porter	15
Esquema 2 - Matriz de Valor e as Cadeias de Valores Real e Virtual	20
Esquema 3 - Componentes de um Modelo de Negócio	25
Esquema 4 - Representação Gráfica do Modelo de Negócio	28
Esquema 5 - Ontologia de um modelo de negócio	35
Esquema 6 - Principais elementos do <i>framework</i> para viabilizar as análises da dissertação	42
Esquema 7 - <i>Framework</i> para análise da prestação de serviços de táxis	42
Esquema 8 - Modelo de Cadeia de Valor de Porter aplicado à empresa Use Taxi	66
Esquema 9 - Principais elementos do <i>framework</i>	72
Esquema 10 - <i>Framework</i> para análise da prestação de serviços de táxis	73
Esquema 11 - Elemento "Visão do Usuário" do <i>framework</i> .	74
Esquema 12 - Elemento "Visão da Empresa" do <i>framework</i>	81
Esquema 13 - Elemento "Visão do Taxista" do <i>framework</i>	96
Figura 1- Quatro abordagens para inovação no modelo de negócio	32
Figura 2 - Representação do ambiente para geração de modelos de negócio	36
Figura 3 - The Business Model Canvas	38
Figura 4 - Estrutura geral da dissertação	44
Figura 5 - Estrutura do <i>Framework</i>	50
Figura 6 - Lado Direito do BMC da empresa 99Taxis	70
Figura 7 - Lado Direito do BMC da empresa Use Taxi	71
Figura 8 - Valores da 99Taxis, lista parcial	82
Figura 9 - Missão, Visão e Valores da Use Taxi	83
Quadro 1 - Nove blocos que compõem o <i>Business Model Canvas</i>	39
Quadro 2 - Critérios para embasar o roteiro de entrevistas (continua)	51
Quadro 3 - Resumo do resultado da análise do <i>Framework</i> para Usuários	80
Quadro 4 - Resumo do resultado da análise do <i>Framework</i> para empresas de prestação de serviços de táxis virtuais e tradicionais	95
Quadro 5 - Resumo do resultado da análise do <i>Framework</i> para Taxistas	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	14
2.1 Cadeia de Valor	14
2.2 Rede de Valor	22
2.3 Modelo de Negócio	24
2.4 O Business Model Canvas	36
2.5 <i>Framework</i>	40
3 METODOLOGIA	44
3.1 Abordagem geral	44
3.2 Coleta de dados	46
3.3 Análise dos dados	48
4 ESTUDO DE CASO	56
4.1 A empresa 99Taxis	57
4.2 A empresa Use Taxi	61
4.3 Análise das empresas 99Taxis e Use Taxi	63
4.3.1 Avaliação sob a ótica da Cadeia de Valor	64
4.3.2 Avaliação sob a ótica do Business Model Canvas (BMC)	69
4.3.3 Análise através do <i>framework</i>	72
4.3.4 Visão do usuário final	73
4.3.5 Visão das empresas	80
4.3.6 Visão do taxista	96
4.3.7 Observações sobre a análise via <i>framework</i>	106
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A 99TAXIS	122
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A USE TAXI	123
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM USUÁRIOS DE SERVIÇOS DE TÁXIS	124
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TAXISTAS	125

1 INTRODUÇÃO

Observando-se a relação do consumidor com o processo de produção, durante a maior parte do século XX e de acordo com a orientação Fordista, que guiou parte do século passado, percebe-se que o consumidor é considerado um mero observador desse processo, sem possuir canais de comunicação eficientes que lhe permitissem expressar suas opiniões, críticas e sugestões. Hoje, graças ao desenvolvimento tecnológico, o consumidor é cada vez mais um personagem atuante no cenário corporativo, consciente dos seus direitos, informado e com voz ativa em processos que eram, normalmente, de domínio das organizações.

O acesso barato, fácil e livre à informação, potencializado, sobretudo, pela Internet, fez com que o papel do consumidor mudasse “[...] de isolado para conectado, de inconsciente para informado, de passivo para ativo” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 4). Essa alteração, que Howe (2008) denominou de renascimento do amadorismo e que se caracteriza por um papel mais atuante do consumidor, principalmente na forma como esse utiliza o seu tempo, tem sido explorada por empresas da economia informacional, tais como Facebook e Twitter, dentre outras.

Verifica-se que as organizações têm se beneficiado da agilidade proveniente das novas tecnologias, propiciando o desenvolvimento de novas formas de criação de valor, já que suas fronteiras podem ser expandidas e ampliadas. Isso possibilita a competição em dois mundos: um físico, cujos recursos podem ser vistos, e outro virtual, feito essencialmente de informações no formato digital.

Para um melhor aproveitamento dessas novas formas de criação de valor, é importante entender o desenho da cadeia de valor que o negócio possui e avaliar as mudanças que se fizerem necessárias. A cadeia de valor descreve as atividades de uma organização pelo valor que cada uma adiciona ao produto ou serviço final; seu conhecimento permite aos administradores redesenhar seus processos internos e externos e melhorar sua eficiência e

efetividade. Entretanto, a cadeia de valor física trata a informação apenas como um elemento de apoio no processo de agregação de valor e não como uma verdadeira fonte de valor.

Dessa forma, a criação de valor está relacionada a processos de gestão dos custos e/ou diferenciação. A cadeia de valor virtual, segundo Basole e Rouse (2008), está relacionada com as interações entre os participantes da cadeia, cada um contribuindo para a melhoria do todo; e há, ainda, as redes (ou sistemas de valores) que permitem a geração de valor aos clientes de uma empresa, através da intermediação do relacionamento dessa com outras empresas, tais como fornecedores e parceiros, de forma direta ou indireta (SANTOS, 2009).

Assim, a revisão no modelo de negócios, que representa a maneira como uma organização cria, captura e distribui valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), torna-se um fator relevante. De acordo com Malhotra (2000), a reformulação da natureza do negócio e a reformulação da natureza da própria organização caracterizam uma mudança de paradigma sobre o modelo de negócios tradicional.

Com a intenção de identificar os modelos de negócios das empresas prestadoras de serviços de táxis e avaliar o valor agregado pelas empresas que atuam nesse mercado através de aplicativos, essa dissertação faz uso do estudo da cadeia de valor de Porter (1989), da cadeia de valor virtual apresentada por Rayport e Sviokla (1995) e da ferramenta *Business Model Canvas* (BMC), criada e proposta originalmente por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2003a; 2003b; 2010). Com base nessas teorias, foi definido um *framework* para embasar as devidas avaliações e o estudo de caso, proposto no intuito de criar um conjunto de itens padrão que possam auxiliar na verificação prática, dos critérios apresentados neste *framework*.

Para o estudo de caso, foram selecionadas duas empresas do mercado de prestação de serviços de táxis da cidade de São Paulo, sendo uma representante do mundo físico e outra do mundo virtual: a Use Taxi e a 99Taxis, respectivamente.

A seleção dessas empresas se deu pela relevância que possuem nesse mercado: a Use Taxi por ser uma cooperativa de táxis com mais de 20 anos de experiência, tendo uma frota de 500 veículos de porte grande, com 44 pontos de apoio, distribuídos em toda a cidade de São Paulo, atendendo em qualquer local da cidade, durante 24 horas; a 99Taxis por ser uma empresa que iniciou suas atividades em 2012 e, em três anos, já possuía mais de 90% dos taxistas de São Paulo cadastrados e fazendo uso de seu aplicativo, tendo apresentado um crescimento entre 10% e 15% ao mês no número de corridas em 2015, ganhando cerca de 100 novos motoristas registrados por dia.

Considerando o contexto descrito, a presente dissertação busca, portanto, responder às seguintes questões: quais foram as mudanças relevantes que ocorreram no modelo de negócios das empresas prestadoras de serviços de táxis na cidade de São Paulo com a inserção do uso de aplicativos? De que modo os modelos de negócios de serviços de táxis agregam valor aos clientes e taxistas?

O trabalho está dividido em 6 capítulos: o primeiro é esta introdução; o segundo é uma revisão da literatura sobre cadeia de valor virtual, rede de valores, modelo de negócios, o método de análise de negócios *Business Model Canvas* e o *framework* proposto; o terceiro descreve a metodologia para realização do estudo; o quarto apresenta o estudo de caso; o quinto capítulo traz as considerações finais; e o sexto capítulo encerra o trabalho, com as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Essa seção apresenta os conceitos teóricos que embasam a pesquisa realizada, bem como, apresenta o *framework* proposto para análise da prestação dos serviços de taxis tradicional versus serviços de taxis executado através de aplicativos, considerando que a prestação de serviços de taxis de forma tradicional esta representada pela cadeia de valor de Porter e a prestação de serviços de taxis via aplicativos, esta representada pela cadeia de valor virtual.

2.1 Cadeia de Valor

Segundo Porter (1989), alguma forma de vantagem competitiva, proveniente de uma vantagem de custo ou de uma estratégia de diferenciação, permite a uma empresa estar à frente da concorrência e garantir sua perpetuação e crescimento.

De acordo com esse mesmo autor, a vantagem competitiva somente pode ser compreendida a partir do momento em que se entende quais atividades contribuem - e como - para a entrega de valor superior ao cliente. Assim, faz-se necessária uma análise sistemática de todas as atividades executadas pela empresa, visando entender a interação entre elas e também identificar uma forma de potencializar aquelas que são realmente responsáveis por gerar vantagem competitiva. Para tanto, o referido autor desenvolveu o modelo de Cadeia de Valores, como instrumento capaz de desagregar o conjunto de atividades de relevância estratégica de uma empresa. Isso tornou possível identificar e compreender o comportamento dos custos e das fontes existentes e potenciais de diferenciação, permitindo que a empresa execute suas atividades de forma mais barata e/ou melhor e, assim, obtenha vantagem competitiva.

Vale ressaltar que, no contexto deste estudo, esta sendo considerado o conceito de “percepção de valor” abordado por Woodruff (1997) que defende que percepção de valor é a relação existente entre benefícios recebidos e sacrifícios percebidos. Essa relação deve ser a mais positiva possível para que o consumidor opte pelo referido produto ou serviço. Isso é o que, efetivamente, vai gerar lucro e competitividade para a organização.

Os processos que envolvem uma organização podem ser considerados uma reunião de atividades executadas com a finalidade de projetar, produzir, comercializar e sustentar seu produto. A representação dessas atividades, segundo a cadeia de valor de Porter, é apresentada no esquema 1.



Esquema 1 - Modelo de Cadeia de Valor de Porter.
Fonte: PORTER, 1989, p.35.

Como pode ser observado, de acordo com a definição de Porter (1989), as atividades de uma empresa são divididas em atividades primárias e atividades de apoio, sendo que as atividades primárias são representadas por:

- Logística Interna: aquelas relacionadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos;
- Operações: aquelas relacionadas à transformação dos insumos no produto final;
- Logística Externa: aquelas relacionadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto aos compradores;
- Marketing e Vendas: aquelas relacionadas às propagandas, promoções, equipe de vendas, etc.;
- Serviços: aquelas relacionadas ao fornecimento de serviços, visando intensificar ou manter o valor do produto junto ao comprador.

As atividades de apoio são representadas, segundo Porter (1989), como:

- Aquisição: relacionada à compra de insumos utilizados na cadeia de valor e não aos próprios insumos adquiridos;
- Desenvolvimento de Tecnologia: cada atividade de valor engloba tecnologia, seja através de *know-how* ou através da própria tecnologia envolvida no processo;
- Gerência de Recursos Humanos: atividades envolvidas no recrutamento, contratação, treinamento e desenvolvimento de todos os tipos de pessoal;
- Infraestrutura da Empresa: atividades de suporte à cadeia como um todo – finanças, planejamento, gerência geral, entre outras.

Ainda conforme o autor, as atividades devem ser isoladas, considerando as seguintes características: se possuem economias diferentes, alto impacto em potencial de diferenciação ou representam uma porção significativa do custo.

Porter (1989) define que as atividades estão relacionadas por elos e que esses podem resultar em vantagem competitiva, através da melhoria desses relacionamentos e de sua devida coordenação. Nesse ponto, o uso adequado dos sistemas de informações da empresa é vital para a obtenção dessa vantagem competitiva através desses elos, que

podem ser utilizados para melhorar o desempenho em cada etapa da cadeia e também ser coordenados ao longo dela.

Assim, vê-se que a introdução da tecnologia da informação (TI) na estrutura empresarial trouxe um impacto (positivo) nos negócios, revolucionando a competição corporativa (PORTER; MILLAR, 1985).

A tecnologia tem evoluído constantemente, desde funções meramente de processamento de dados para aplicações de computação onipresentes que integram toda a cadeia de valor, impulsionando o desenvolvimento de novos serviços, produtos e negócios.

Esses sistemas também administram interações cada vez mais complexas dentro da empresa e na “organização estendida”, que consiste da empresa, seus parceiros de negócios, clientes e fornecedores.

Dessa forma, Porter e Millar (1985) destacam que a TI está transformando o desempenho das atividades de valor e a natureza das ligações entre elas, influenciando o escopo da competição, remodelando a forma como os produtos suprem as necessidades dos usuários e possibilitando, inclusive, a criação de negócios inteiramente novos.

Com o surgimento da Internet, sem limitações físicas e independentes de padrões e estruturas proprietárias, foi possível a integração do sistema de valores apresentado por Porter (1989). Isso melhorou as operações internas e permitiu o desenvolvimento de cadeias de valor virtuais.

Chandrashekar e Schary (1999) elencam algumas características para descrever essas cadeias:

- Possuem liberdade de mudar a forma e as parcerias para atingir flexibilidade;

- Têm habilidade em organizar e administrar redes flexíveis, tornando-se, assim, uma vantagem crucial na competição e competências operacionais essenciais;
- Requerem padrões comuns entre suas indústrias, tais como padrões técnicos: largura de banda, protocolos de Internet e práticas de gestão padronizadas.

Os autores atentam para o fato de que a gestão dessas cadeias é um desafio, pois envolve problemas técnicos e relações interorganizacionais, tornando-se ainda mais complexa se for considerada a mudança de parceiros e de cenários.

Ao conceituar as cadeias de valor virtuais como fonte de criação de valor, Rayport e Sviokla (1995) foram um pouco mais além. Eles consideram que a cadeia de valor tradicional trata a informação como um elemento de suporte ao processo de adição de valor e não como uma fonte de valor. Mas, o uso da informação, como fonte geradora de valor ao cliente, é o meio principal de gerar vantagem competitiva no mundo virtual.

Por isso, é fundamental entender as novas relações e os elos entre as atividades do negócio.

A Federal Express, por exemplo, criou valor para os seus consumidores, permitindo que rastreassem suas encomendas pelo site na Internet.

Segundo Rayport e Sviokla (1995), todo negócio, atualmente, compete em dois mundos: o virtual e o físico, sendo que o mundo virtual apresenta regras próprias e uma nova forma de criação de valor.

Eles se referem ao mundo físico de recursos, que pode ser visto e tocado, como o *Marketplace*; e ao mundo virtual, feito de informações, como o *Marketspace*. O *Marketspace* promove a integração virtual dos agentes da cadeia.

Os bancos, por exemplo, oferecem serviços aos seus clientes tanto nas agências físicas existentes no *Marketplace*, quanto por meios eletrônicos no *Marketspace*.

Esses autores destacam cinco implicações da cadeia de valor virtual para a administração:

- Ativos digitais, que, ao contrário dos ativos físicos, não são consumidos com a sua utilização;
- Nova economia de escala, que permite que empresas pequenas alcancem baixos custos unitários para produtos e serviços;
- Nova economia de escopo, desenvolvendo um conjunto único de ativos digitais, para oferecer valor mediante diferentes mercados;
- Redução dos custos de transação, quando comparados aos custos equivalentes na cadeia física;
- Novo equilíbrio entre demanda e fornecimento, entendendo-se que, quando considerados conjuntamente os quatro axiomas anteriores, eles se combinam e formam um quinto, indicando que o mundo dos negócios, gradualmente, necessita de uma mudança de pensamento baseada em fornecimento para um raciocínio focado em demanda.

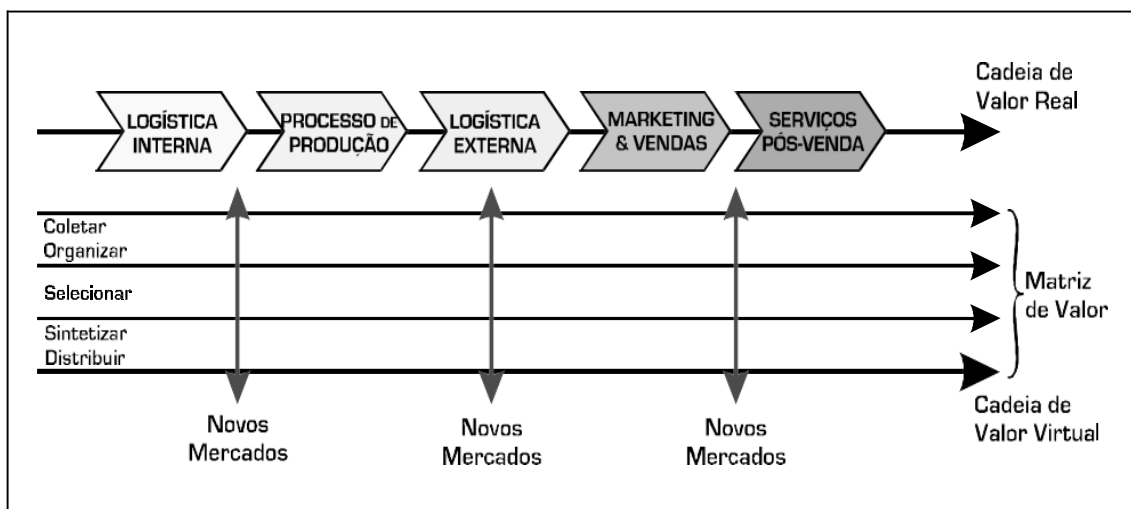
De acordo com Hoffman e Novak (1996), Brännback (1997) e Foreman (1998), as regras de marketing e a forma como se fazem negócios no mundo físico não podem ser aplicadas do mesmo modo ao mundo virtual.

O modelo de Porter está focado na desagregação das atividades. Ele descreve aquelas que geram valor, conectando matéria-prima, armazenamento, produção, etc., aos processos de logística, marketing e outros. Isso possibilita a melhoria do processo, a geração de valor superior e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

Enquanto criar valor, na cadeia de valores de Porter, é algo relacionado com menor custo e/ou diferenciação, para a cadeia de valores virtual, criar valor implica uma seqüência de

cinco atividades: coletar, organizar, selecionar, sintetizar e distribuir informações (RAYPORT; SVIOKLA, 1995).

O esquema 2 apresenta a matriz de valor que Rayport e Sviokla (1995) definem, relacionando a matriz de valor tradicional com a matriz de valor virtual.



Esquema 2 - Matriz de Valor e as Cadeias de Valores Real e Virtual.

Fonte: RAYPORT; SVIOKLA, 1995, p.82.

Embora a cadeia de valores, nesse mercado, possa ser um espelho da cadeia do mercado físico, os processos de agregação de valor empregados para transformar a informação bruta em novos serviços e produtos no mercado virtual são peculiares ao mundo da informação. Nele, os processos adotados pelas empresas passam, em geral, por três fases evolutivas, segundo Rayport e Sviokla (1995):

- a) Visibilidade: fase em que as informações são utilizadas para aperfeiçoar a performance na cadeia física.
- b) Espelhar capacidade: após a implantação da infraestrutura adequada de visibilidade, as empresas começam a transferir os passos de agregação de valor da cadeia física para os seus correspondentes no mundo da cadeia virtual de valores (como um reflexo no espelho). Ao moverem suas atividades do mundo físico para

o espaço, as organizações começam a criar uma cadeia virtual de valor paralela, mais eficiente do que a cadeia física.

- c) Novas relações com os consumidores: aqui, as empresas vão além de uma criação de valor. Elas passam também a extrair valor do espaço, estabelecendo novas relações com os consumidores no meio virtual. Algumas empresas conseguem reinventar a proposição central de valor de um negócio e até mesmo de um mercado.

Dentro desse contexto de cadeia de valor virtual, vale trazer à análise algumas previsões feitas por Benjamin e Wigand (1995), que vêm ao encontro do que realmente está ocorrendo no mundo virtual.

Esses autores indicavam que mudanças ainda maiores ocorreriam, a partir do momento em que as tecnologias em rede reduzissem os custos de transação, acreditando, inclusive, que a própria rede serviria como mercado e que a estrutura de mercado, suas características, custos e formas de execução dependeriam muito mais das características da rede do mercado virtual do que das relações físicas entre as empresas – por exemplo, distribuidores e fornecedores.

Eles acreditavam que haveria, até mesmo, o desaparecimento dos intermediários entre o produtor e o consumidor final.

Como já se pode observar, as previsões de Benjamin e Wigand (1995) se confirmaram e, atualmente, há vários casos desse tipo de situação no mercado virtual, como, por exemplo, a Threadless, empresa que fabrica as camisetas desenhadas com as figuras selecionadas e premiadas por seus próprios consumidores; as empresas aéreas que vendem suas passagens sem necessidade da participação das agências de viagens, entre outros. Ainda é fundamental destacar os movimentos através da rede nos quais a participação do consumidor determina as próprias estratégias da empresa. Exemplo disso é o caso da empresa aérea Azul, que, em 2008, lançou pela rede o desafio ao público para

escolher o próprio nome, sendo que aqueles que sugeriram o nome mais votado (Azul) ganharam bilhetes vitalícios.

Nessa linha, encontram-se as empresas que, por meio de aplicativos acessados via Internet, geram elos entre clientes e fornecedores, aperfeiçoando os produtos e serviços. É o caso que ocorre, por exemplo, no mercado de táxis após a inserção de aplicativos, permitindo que o próprio usuário do serviço, através de algumas interações com o aplicativo, determine seu veículo preferencial, a forma de pagamento, os acessórios desejados, entre outras solicitações possíveis. É a situação muito peculiar em que o cliente define o produto e/ou serviço final.

2.2 Rede de Valor

Cadeia de valor como conceito e ferramenta tem sido usada nos últimos 30 anos, para entender e analisar indústrias. Está provado que é um mecanismo útil para retratar o encadeamento de atividades que existem no mundo físico dentro de indústrias tradicionais, particularmente, das fábricas. Além disso, esse conceito também moldou o pensamento sobre valor e criação de valor. Entretanto, como produtos e serviços tornaram-se desmaterializados e a cadeia de valor em si não tem mais dimensão física, seus conceitos transformaram-se em um dispositivo inapropriado para analisar muitas indústrias atualmente e para descobrir fontes de valor (PEPPARD; RYLANDER, 2006).

Ainda segundo Peppard e Rylander (2006), o foco da cadeia de valor é o produto final e a cadeia é projetada ao redor das atividades requeridas para produzi-lo. No conceito de rede, o valor é cocriado por uma combinação de *players* na rede (e não apenas pela empresa, seus fornecedores e clientes). Em outras palavras, as organizações focam não na empresa ou na indústria, mas no sistema de criação de valor em si, dentro do qual

diferentes atores – fornecedores, parceiros, aliados e clientes – trabalham juntos para coproduzir valor.

Numa rede de valor, a empresa entrega serviços continuamente aos seus clientes. Assim, o ponto principal desse modelo é enfatizar que os serviços são prestados continuamente à rede de clientes da empresa, não existindo uma entrega única do serviço ou produto (SANTOS, 2009).

Esse autor ainda indica que os processos principais da empresa são divididos em três grupos:

- a) **Processos de Gestão da Rede:** são os processos voltados à captação de novos clientes para a rede, gestão dos contratos de serviço e de relacionamento com os clientes.
- b) **Processos de Prestação dos Serviços:** são os serviços efetivamente prestados de forma contínua aos clientes da rede.
- c) **Processos de Suporte à Operação:** são os processos que garantem a execução dos serviços como, por exemplo, a gestão de sistemas para serviços dependentes da tecnologia (como é o caso de operadoras de cartão de crédito e bancos).

A criação de valor, nesse contexto, está relacionada com a capacidade e a habilidade dos participantes do sistema e das cadeias de valor de se organizarem e trabalharem juntos, com o objetivo de atingir o nível de valor desejado pelo consumidor final (NICOVICH; DIBRELL; DAVIS, 2007).

De modo a destacar as possibilidades de benefícios econômicos para os participantes da rede, é necessário avaliar os cenários que indiquem benefícios para todos. Além disso, os participantes da rede de valor precisam estabelecer e manter um modelo de negócio-base, de modo que seja possível se adaptarem quando as circunstâncias mudam. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando uma mudança é necessária para alinhamento do modelo de negócio de um deles, dentro de uma rede de valor. Modelos de negócio dos participantes

numa rede de valores precisam estar alinhados, no intuito de alcançar coerência, complementariedade e consistência para o desempenho bem-sucedido de toda a rede de valor (DARA, 2013).

2.3 Modelo de Negócio

As organizações, atualmente, estão tendo que rever seus processos, formas de atuação e interação junto aos clientes, bem como suas parcerias e meios de criação e obtenção de valor em seu negócio. Ou seja, a necessidade de revisão nos modelos de negócios tradicionais é premente e só pode ocorrer se as organizações tiverem total conhecimento de seu modelo atual e souberem para qual modelo desejam migrar.

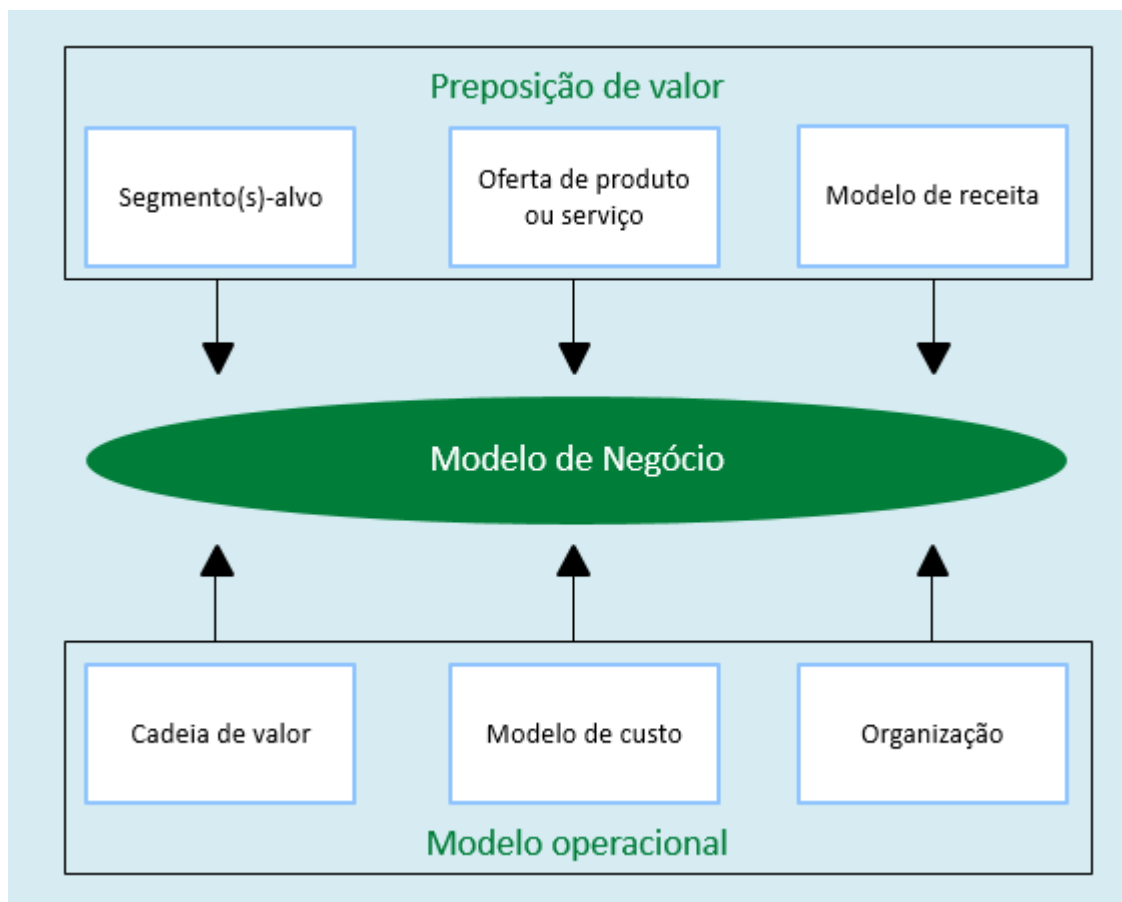
Existem diversas formas para se explicar o que é um modelo de negócios e, assim, poder entendê-lo melhor.

Deimler *et al.* (2013) não fazem uma definição formal. Eles tratam modelo de negócio numa visão mais ampla, indicando que o mesmo consiste de dois elementos essenciais:

- **Preposição de valor:** refere-se ao que está sendo oferecido e para quem se está oferecendo. Reflete as escolhas em termos de: segmentos-alvo (quais consumidores escolhe-se atender e quais as necessidades deles devem ser endereçadas); ofertas de produtos e serviços (o que está sendo oferecido aos consumidores para satisfazer às suas necessidades); modelo de receita (quais as compensações haverá pelo que foi ofertado aos consumidores).
- **Modelo operacional:** refere-se ao atendimento, de forma lucrativa, do que o consumidor necessita. Está associado às escolhas críticas de negócio em: cadeia de valor (o que é preciso fazer para atender os consumidores e como – *in house* ou terceirizar); modelo de custo (como ajustar os ativos e custos para entregar,

de forma lucrativa, a preposição de valor); organização (como preparar as pessoas da companhia para sustentar e melhorar a vantagem competitiva obtida).

O esquema 3 mostra a interligação dos elementos citados anteriormente em relação ao modelo de negócio, sintetizando a ideia da autora.



Esquema 3 - Componentes de um Modelo de Negócio.
Fonte: adaptado de DEIMLER *et al.*, 2013.

Inicialmente, Osterwalder (2004) procurou explicar o modelo de negócio de maneira informal, ao indicar que ele é composto pela palavra "modelo": uma descrição simplificada de um processo complexo que requer um importante esforço de

conceituação; e pela palavra "negócio": as atividades relacionadas com a oferta de produtos (bens e serviços).

Posteriormente, em conjunto com Pigneur e Tucci (2005, p.5), o próprio Osterwalder apresenta uma definição mais formal do que é o modelo de negócios: "...uma ferramenta conceitual que contempla um conjunto de elementos, conceitos e suas relações, com o objetivo de expressar a lógica do negócio de uma determinada organização".

Klang, Wallnöfer e Hacklin (2010) ainda definem que um modelo de negócio pode ser considerado uma representação das estruturas que auxiliam no estabelecimento de limites para a empresa, com relação à criação de valor e à organização de sua estrutura interna e governança.

Uma definição com viés mais prático é dada por Amit e Zott (2012), ao afirmarem que o modelo de negócio é um sistema de atividades interconectadas e interdependentes que determinam a maneira como a companhia faz negócio com os seus clientes, parceiros e fornecedores. É um sistema ativo de atividades específicas, conduzidas para satisfazer às necessidades perceptíveis de mercado, junto com a especificação de quais são as partes (uma companhia ou seus parceiros) que conduzem quais atividades e como essas atividades estão ligadas umas às outras.

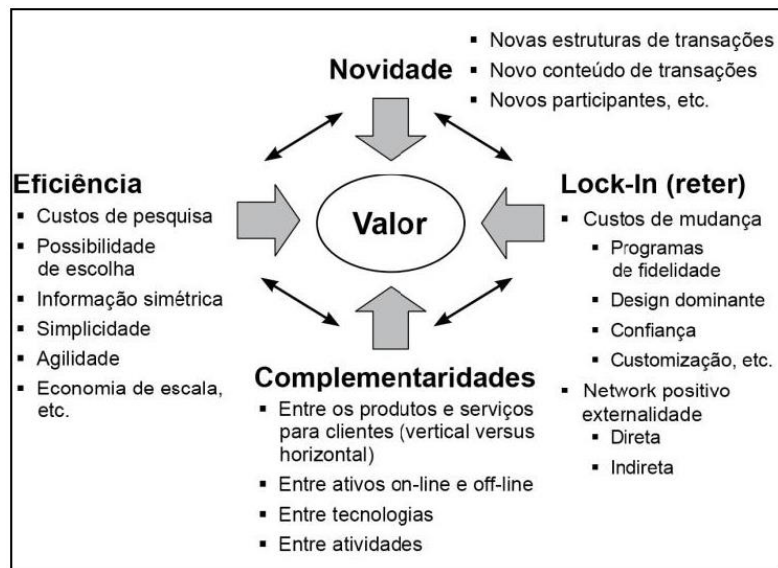
Para efeito desta dissertação, o conceito de modelo de negócio que será utilizado será o de Amit e Zott (2012).

Modelos de negócios representam uma forma de melhorar a maneira de realizar negócios sob condições de incerteza (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003a). Eles têm relação estreita com inovação tecnológica, vantagem competitiva, desempenho e posicionamento estratégico da organização, enquanto criação de valor (AMIT; ZOTT; MASSA, 2010). Nesse caso, o valor é criado a partir de uma combinação única de recursos que geram a inovação decorrente do posicionamento crítico da organização na sua cadeia de valor; e da forma como esta se relaciona adequadamente com seus fornecedores, clientes e

parceiros (MORRIS; SCHINDERRUTE; ALLEN, 2005). Modelos de negócios podem ser vistos, ainda, como o elo conceitual entre a estratégia, processos organizacionais e sistemas de informação, facilitando a comunicação entre os mesmos e permitindo o compartilhar do conhecimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003a).

As ações de captura, de conceitualização e de acompanhamento de um modelo de negócios em uma empresa podem auxiliar as lideranças a entender e mudar a lógica de seus negócios, permitindo um melhor entendimento sobre o processo de criação de valor na organização (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

Amit e Zott (2001) indicam que, para se criar valor para uma organização e todas as partes envolvidas na transação, ao explorar-se uma oportunidade de negócio, o elemento-chave é ter um sistema de atividades. Esse sistema pode ser caracterizado por um conjunto de ações organizacionais interdependentes; sendo que as atividades realizadas pela organização e pelos seus parceiros, fornecedores ou clientes, etc., transcendem os limites da própria organização e de seu entorno ou ambiente. A interdependência entre as atividades é o ponto central de um sistema de atividades, pois gera os *insights* que proporcionam a reflexão sobre a evolução do sistema, ao longo do tempo, e de maneira compatível com as mudanças do ambiente em que a empresa estiver inserida, conforme mostra o esquema 4.



Esquema 4 - Representação Gráfica do Modelo de Negócio.

Fonte: AMIT; ZOTT, 2001, p. 504.

Assim, a presença de cada um dos direcionadores de valores mostrados no esquema 4 – Eficiência, Novidade, *Lock-In*, Complementaridades – aumenta o potencial de criação de valor num modelo de negócio (AMIT; ZOTT, 2012).

Vale ressaltar que os processos para desenvolvimento de modelos de negócio variam de empresa para empresa e possuem particularidades inerentes a cada uma. Ou seja, o fator motivador, o início e sua realização serão diferentes em cada caso em que o modelo for implantado. Cabe, assim, a cada organização proceder os ajustes e adaptações que, porventura, forem necessários.

Ajustes e adaptações podem remeter também a um objetivo maior do que a simples implementação de um modelo de negócio de uma empresa: a inovação dele – que, como já foi indicado, aumenta o potencial de criação de valor.

Amit e Zott (2012) registram que as companhias, geralmente, fazem esforços para inovar os processos e produtos, de modo a obter crescimento nas receitas e manter ou aumentar

as margens de lucro. Porém, essas inovações para aprimorar processos e produtos normalmente são caras e demoradas, além de demandar investimentos, desde pesquisa e desenvolvimento até recursos especializados, novas plantas e equipamentos e mesmo novas unidades de negócio. Isso tudo sem a certeza de que haverá retorno nesses investimentos. Assim, muitas companhias, hesitantes em apostar alto, estão voltando-se para inovar no modelo de negócio, como uma alternativa ou complemento à inovação em produtos e processos. Em outras palavras, as oportunidades oferecidas pela inovação no modelo de negócio podem complementar, ou até substituir, inovações em produtos ou processos (além do que a inovação em produtos, sem inovação no modelo de negócio, pode não significar uma vantagem competitiva suficiente).

A inovação no modelo pode permitir aos gestores de negócio resolver a questão de custo (com a inovação) *versus* benefícios, ao tratar a forma como eles fazem negócio. Além disso, um modelo de negócio inovador pode criar um novo mercado ou permitir a uma companhia criar e explorar novas oportunidades em mercados existentes. Por outro lado, inovações podem ser sutis. Mesmo que elas não tenham potencial para causar grandes impactos, ainda assim, podem trazer benefícios importantes para aquele que inova (AMIT; ZOTT, 2012).

Com o aumento na diversidade de segmentos atrativos de clientes, os modelos de negócio “envelhecem” mais rápidos, fazendo com que a inovação desses modelos seja uma estratégia importante para direcionar a criação de valores (LINDGARDT; AYERS, 2014).

Deimler *et al.* (2013) também defendem a inovação no modelo de negócio, afirmando que ela é relevante porque:

- Pode prover às companhias um modo para libertar-se da competição intensa, sob a qual inovações de produtos ou processos são facilmente limitadas e a vantagem sustentável é algo ilusório.

- Pode ajudar a endereçar mudanças que demandam novas abordagens competitivas.
- Pode ajudar a lidar com quedas na economia, permitindo às companhias, por exemplo, praticar preços menores ou reduzir os riscos e custos de propriedade para os consumidores.
- Pode viabilizar retornos maiores, se comparados com simplesmente fazer inovação de produtos ou processos.
- Pode permitir o melhor aproveitamento de novas oportunidades: ao analisar primeiramente o modelo atual, para entender as suas limitações, a companhia entenderia as escolhas disponíveis e, assim, ficaria numa posição mais favorável para discutir as novas oportunidades.

A geração de modelos de negócio inovadores representa uma moderna e atual fonte de vantagem competitiva, considerando que pode resultar na criação de valor organizacional e na mudança da forma de fazer negócio, tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos empreendedores de sucesso (AMIT; ZOTT; MASSA, 2010).

Entretanto, inovar no modelo de negócio é, certamente, mais complexo que executar uma inovação tradicional em produtos e processos. Na pesquisa anual da Boston Consulting Group sobre as companhias mais inovadoras, daquelas que relataram que estavam engajadas de alguma forma na inovação no modelo de negócio, somente 27% disseram que estavam ativamente buscando essa inovação. As companhias, esperando direcionar o crescimento através da inovação no modelo de negócio, enfrentam diversos desafios, sendo que um dos fatores críticos de sucesso em inovar um modelo é saber como fazê-lo (LINDGARDT; AYERS, 2014).

Amit e Zott (2012) indicam que a inovação pode acontecer de 3 maneiras:

- a) Adicionar novas atividades (tem a ver com mudança no conteúdo – seleção de quais atividades serão executadas). Exemplo: a IBM, de tradicional fornecedora de *hardware*, mudou a forma de atuação ao adquirir empresas, diversificar as

atividades e passar a vender serviços e *software*. Em 2009, mais da metade da receita de 96 bilhões de dólares da IBM vieram dessas novas atividades.

- b) Ligar atividades de maneiras novas (tem a ver com mudança na estrutura - como as atividades são atreladas e em qual sequência). Exemplo: a Apple foi a primeira companhia fabricante de computadores a incluir distribuição de música (iTunes) como uma atividade, ligando essa ao desenvolvimento de *hardware* e *software* dos iPods. Isso fez com que a Apple e seus parceiros no modelo de negócio extraíssem valor contínuo do uso de *hardware* e *software* da empresa. E mais, permitiu à Apple derivar receita das músicas do iTunes.
- c) Mudar qual das partes executa uma atividade (isto tem a ver com mudança na governança – quem faz as atividades). *Franchising* – uma oportunidade para inovar a governança das atividades, adaptando-se a necessidades específicas (p.ex., culturas em países diferentes) – e *joint-ventures* materializam essa maneira de inovar no modelo de negócio. Exemplo nessa linha de *joint-venture*: a Next Issue Media (conteúdo *online* de formato digital múltiplo). Essa empresa foi formada por um consórcio de editoras de revistas rivais entre si - Time, Hearst, Meredith e Condé Nast - mas que, ao se unirem, rivalizaram com as editoras de revistas no formato tradicional impresso.

Amit e Zott (2012, p. 44) afirmam: “mude um ou mais desses três elementos suficientemente e o modelo de negócio mudará”. Isso pode ter sido relativamente simples para as companhias exemplificadas anteriormente. Entretanto, essa não é a regra, ou seja, no caso de algumas companhias identificar a maneira como mudar pode não ser algo tão direto.

Lindgardt e Ayers (2014) não apresentam uma forma direta e prática de como inovar um modelo de negócio. Ao invés disso, eles vão na linha do “conhecer a si mesmo primeiro”, para tomar uma decisão quanto à inovação, uma vez que os autores indicam que nem todos os esforços em direção à inovação no modelo de negócio são iguais. Assim, para entender qual inovação no modelo de negócio se ajusta melhor a uma determinada companhia é imprescindível entender tanto o ímpeto quanto o foco da empresa. Ímpeto: a

companhia está se defendendo de uma ameaça externa, tal como a comoditização, novas regulamentações ou enfraquecimento da economia; ou ela está proativamente rompendo o *status quo*? Foco: a área de oportunidade mais atrativa reside no negócio principal (*core business*) ou em negócios e mercados adjacentes?

Esses dois fatores definem uma matriz de quatro abordagens (mostrada na figura 1) para a inovação no modelo de negócio, abordagens essas que podem ajudar os executivos a fazerem escolhas efetivas, ao traçar o caminho para o crescimento. Com isso, dentro de cada uma dessas abordagens, as companhias empregarão táticas diferentes para reconstruir os seus modelos de negócio com sucesso.



Figura 1- Quatro abordagens para inovação no modelo de negócio.
 Fonte: adaptado de AMIT; ZOTT, 2012, p. 2.

A abordagem do **reinventor** (*reinventor*) desenrola-se à luz de um desafio fundamental, tal como a comoditização ou novas regulamentações, no qual o modelo de negócio está deteriorando-se lentamente e prospecções acerca do crescimento são incertas. Nessa situação, a companhia deve reinventar suas proposições de valores para os clientes e realinhar suas operações.

A abordagem do **adaptador** (*adapter*) é usada quando o atual negócio principal (*core business*) da companhia, mesmo se reinventado, provavelmente não combaterá perturbações fundamentais. Os adaptadores exploram negócios e mercados adjacentes, deixando, em alguns casos, por completo o próprio negócio principal. Adaptadores devem construir um mecanismo para, persistentemente, direcionar experimentos em busca de um novo negócio principal com o modelo de negócio correto.

A abordagem do **dissidente** (*maverick*) busca inovação no modelo de negócio para ampliar, potencialmente, um negócio principal mais bem-sucedido. Dissidentes – os quais podem ser ou *startups* ou companhias insurgentes estabelecidas – empregam a vantagem do negócio principal delas para revolucionar o ramo em que atuam e estabelecer novos padrões. Isso requer uma habilidade para, continuamente, desenvolver-se ou beneficiar-se do negócio, a fim de direcionar o crescimento.

E a abordagem do **aventureiro** (*adventurer*) expande agressivamente o enfoque de um negócio, ao explorar ou arriscar em territórios novos ou adjacentes. Essa abordagem requer um conhecimento das vantagens competitivas da companhia para, cuidadosamente, colocar as apostas nas novas aplicações dessas vantagens, de modo a ter sucesso em novos mercados.

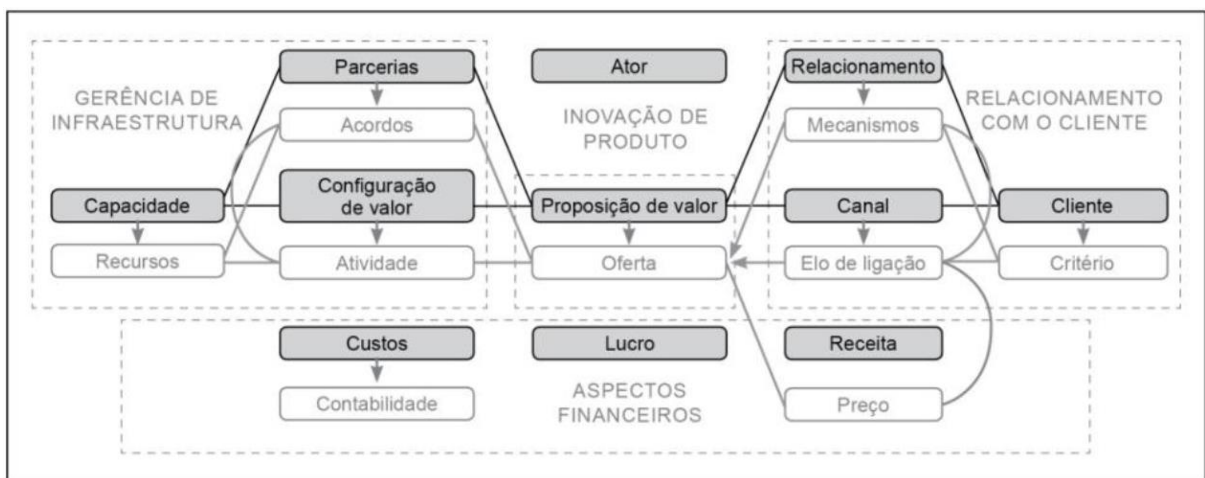
Os inovadores de modelos de negócio ainda precisam ter em mente que a identificação tecnológica ou estratégica de atividades distintas pode ser algo desafiador, porque o número de atividades em potencial tende a ser grande (AMIT; ZOTT, 2012). Além disso, a inovação no modelo de negócio requer um conjunto diferente de processos e recursos,

para superar o foco de curto prazo de uma companhia e também sustentar a vantagem advinda da inovação (DEIMLER *et al.*, 2013). Essa autora ainda faz uma observação interessante: “os vencedores na inovação não são necessariamente aqueles que originaram os novos modelos; ao invés disso, eles são os primeiros a colocar em prática as ideias de forma bem-sucedida”.

O surgimento de novos modelos de negócio requer que as organizações estimulem um ambiente colaborativo, considerando que a criação de valor surge a partir de novas ideias geradas pelo compartilhamento da informação e pela gestão do conhecimento. Assim, influenciados pela abordagem do *Balanced Scorecard*, Osterwalder e Pigneur (2003a) propuseram uma ontologia para modelos de negócios pautada em quatro grandes blocos:

- a) Inovação do produto: descreve a proposição de valor para a organização e como essa oferece os seus produtos.
- b) Relacionamento com o cliente: aborda como a empresa se mantém em contato com seus clientes e qual o tipo de relacionamento deseja estabelecer com os mesmos. Compreende, também, o segmento de clientes, os canais para se chegar a eles e o tipo de relacionamento a ser mantido. O relacionamento com o cliente descreve de que forma e para quem será entregue a proposição de valor estabelecida pela empresa como seu diferencial competitivo.
- c) Gerenciamento da infraestrutura: descreve as atividades, recursos e parcerias necessárias para prover a inovação do produto e o relacionamento com os clientes, a fim de atender à proposição de valor. Especifica as capacidades e recursos do modelo de negócio, seus proprietários e fornecedores, bem como quem executa cada atividade e como se relacionam uns com os outros.
- d) Aspectos financeiros: descrevem o fluxo de receitas, bem como os mecanismos de precificação adotados pela empresa e evidenciam como a empresa faz dinheiro com inovação de produto relacionado ao cliente e ao uso da infraestrutura organizacional.

Posteriormente, esses quatro blocos foram expandidos em nove elementos, resultando em nove blocos – Proposição de Valor, *Target* do Cliente, Canais de Distribuição, Relacionamento, Configuração de Valor, Competência, Parcerias, Estrutura de Custos e Modelo de Receita – apoiados em quatro pilares: Produto, Interface com o Cliente, Gestão de Infraestrutura e Aspectos Financeiros. As interligações entre os nove blocos de um modelo de negócio estão representadas no esquema 5.



Esquema 5 - Ontologia de um modelo de negócio.

Fonte: OSTERWALDER, 2004, p. 44.

A partir dos nove blocos, Osterwalder e Pigneur (2010) ampliaram a forma de representar modelos de negócio. O modelo mostrado no esquema 5 foi, então, adaptado para espelhar, de forma mais evidente, as interligações provenientes da ontologia proposta pelos autores. Os nove grupos passaram a representar um cenário interativo e de relacionamento, explicitando as trocas entre os diferentes atores e ambientes, conforme mostrado na figura 2. Assim, de uma forma didática, os autores fizeram uma adaptação e criaram uma forma para descrever, analisar e desenhar modelos de negócio: o *Business Model Canvas*.

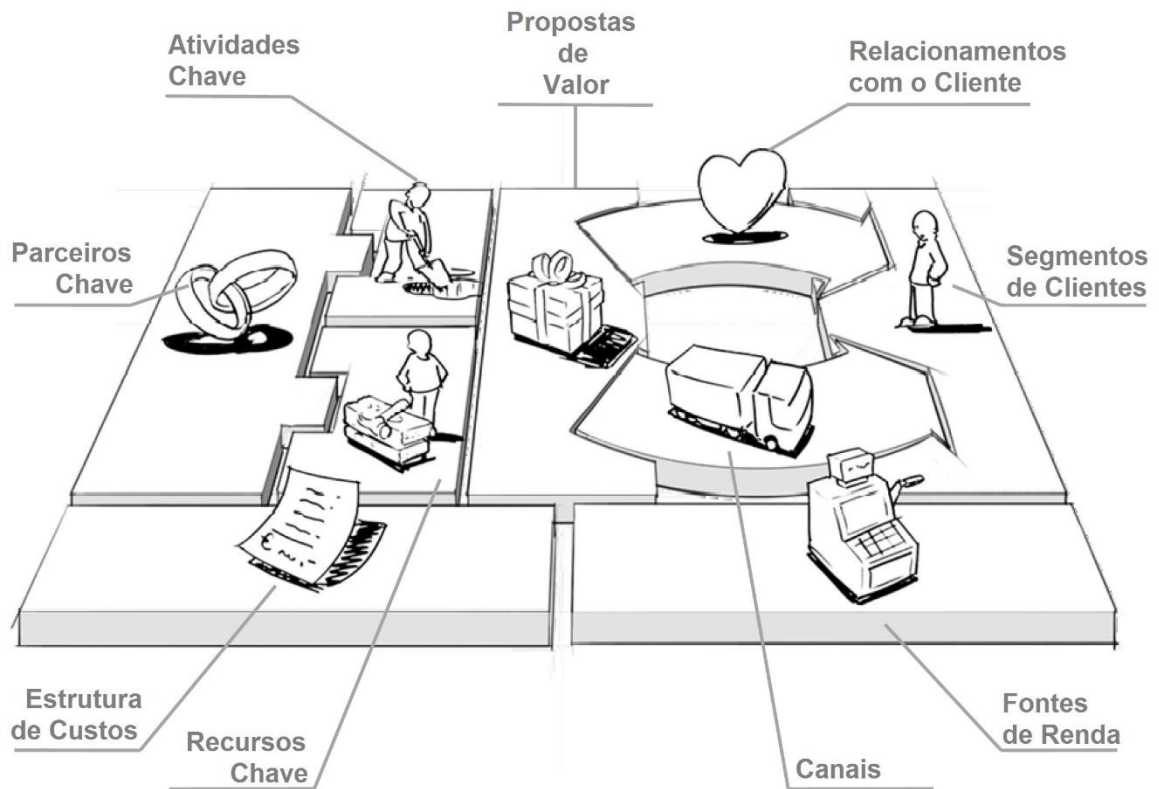


Figura 2 - Representação do ambiente para geração de modelos de negócio.
 Fonte: adaptado de OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 18-19.

2.4 O Business Model Canvas

Com o surgimento de novas tecnologias, os modelos de negócios se tornaram mais complexos. As empresas ampliaram a sua atuação, possibilitando expandir a oferta de valor aos clientes de várias formas e canais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003a). A era digital e o advento da Internet permitiram às empresas vivenciar novas formas de criar valor, considerando a possibilidade de atuar em rede e de se beneficiar desse processo.

Dado esse cenário, é interessante ter a possibilidade de se comparar modelos de negócios entre as empresas de um mesmo nicho de mercado. Uma alternativa para tal comparação é o *Business Model Canvas* (BMC), uma ferramenta proposta por Osterwalder e Pigneur em 2010.

A proposta dos autores é disponibilizar um recurso capaz de permitir que qualquer pessoa, interessada em criar ou modificar seu modelo de negócio, tenha acesso a uma linguagem comum que possibilite a troca de experiência e ideias com outras pessoas envolvidas no mesmo processo. Para esses autores, um modelo de negócio deve descrever a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor. O BMC funciona como um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou sistemas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Isso contribui, de forma significativa, para a construção rápida e visual de novos produtos ou serviços.

A aplicação do BMC consiste no uso de um painel (*canvas*) dividido em nove grandes blocos (como mostra a figura 3), os quais representam os elementos fundamentais (*building blocks*) citados anteriormente e que compõem um modelo de negócio.

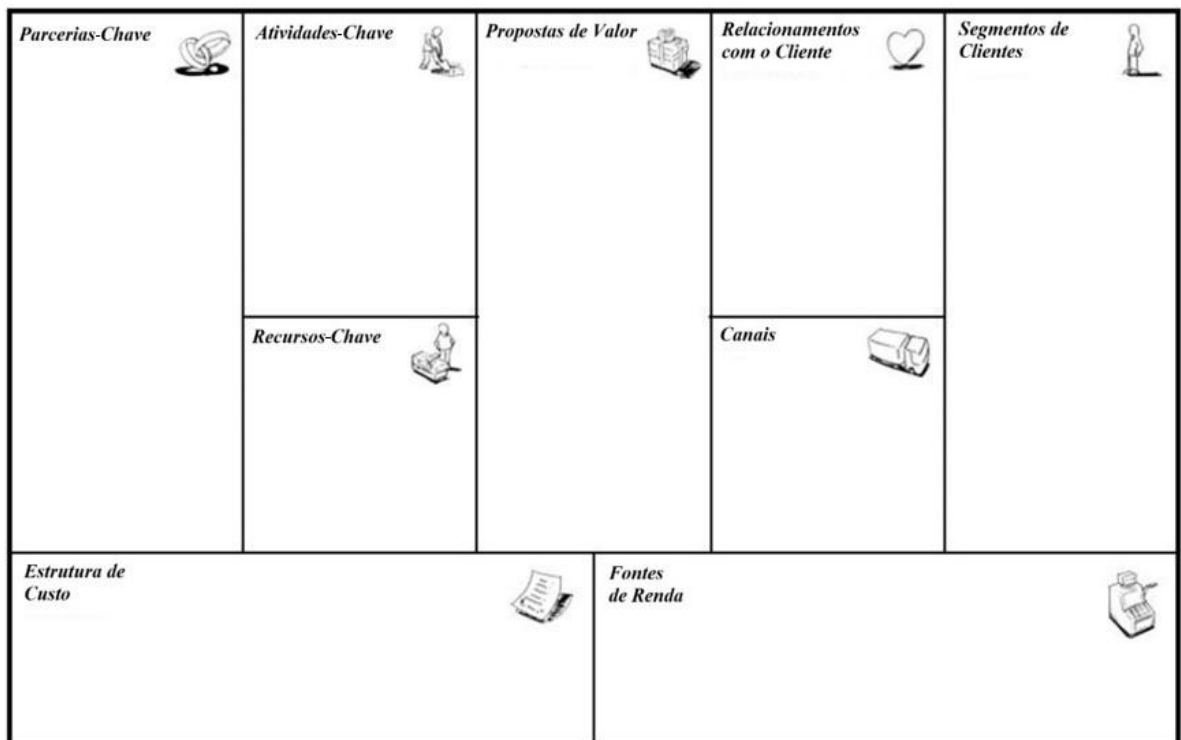


Figura 3 - *The Business Model Canvas*.

Fonte: adaptado de OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 44.

A fim de um melhor entendimento do BMC, é importante conhecer cada um de seus elementos, isto é, cada um dos blocos. Para isso, deve ser considerado o quadro 1, a seguir.

Bloco	Segmento	Descrição
1	Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa em questão pretende atender ou atingir, identificando para quem se está criando valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos.
2	Propostas de Valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes.
3	Canais	Descreve como uma empresa se comunica com os clientes e atinge o segmento desses, para entregar a proposição de valor pretendida. Os canais têm grande importância na experiência geral do cliente, pois servem para ampliar o conhecimento deles sobre a companhia e para permitir que adquiram seus produtos ou serviços e, até mesmo, fornecer suporte pós-venda. Os avanços tecnológicos e novas tendências mundiais trouxeram novos canais.
4	Relacionamentos com o Cliente	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes. O importante é que a escolha do tipo de relacionamento seja adequada para o cliente e para o modelo de negócios.
5	Fontes de Renda	Representa o lucro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço.
6	Recursos-Chave	Descreve os ativos mais importantes, necessários para que o modelo de negócio funcione. Para cada modelo de negócios podem ser necessários diferentes recursos-chave.
7	Atividades-Chave	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar. Isto é, são todas as atividades sem as quais não seria possível atender as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos com os clientes.
8	Parcerias-Chave	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio. As parcerias são uma peça fundamental para vários modelos de negócios, servindo para aperfeiçoar processos, reduzir riscos ou adquirir recursos.
9	Estrutura de Custo	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio. É importante notar que os recursos-chave, canais, relacionamento com clientes e até as fontes de renda geram custos, sejam eles fixos ou variáveis.

Quadro 1 - Nove blocos que compõem o *Business Model Canvas*.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os blocos numerados de 1 a 5, posicionados no lado direito do *Canvas*, representam o lado emocional e de valor para uma organização,

enquanto o lado esquerdo, englobando os blocos numerados de 6 a 9, representa a parte lógica e eficiente do processo. Dessa forma, a grande vantagem do BMC é que ele permite enxergar todos os aspectos fundamentais de um modelo de negócios em apenas uma folha (Gubert, 2014).

Assim, pelo que foi descrito anteriormente sobre o BMC, percebe-se que a aplicação desse modelo pode facilitar muito a concepção de novos produtos e serviços, através do exercício e estudo dos nove elementos fundamentais. O modelo também possibilita divergir e convergir opiniões, criando, desse modo, um entendimento comum entre os envolvidos e gerando indicadores fortes para a inovação estratégica.

Por meio do uso do BMC e da cadeia de valor virtual, é possível definir um *framework* para avaliar os modelos de negócios propostos para serviços de táxis. Pode-se, portanto, identificar as mudanças relevantes que ocorreram nos modelos de negócios de duas empresas prestadoras de serviços de táxis da cidade de São Paulo com a inserção do uso de aplicativos, bem como de que modo esses modelos agregaram valor aos clientes e taxistas, conforme será visto no capítulo 4 (estudo de caso).

2.5 Framework

Crossan, Lane e White (1999) destacam que um bom *framework* define o território em que se está trabalhando e nos deixa mais próximos da teoria.

O *framework* foi idealizado a partir da Cadeia de Valor de Porter, do conceito de Rede de Valor; e também do BMC. Para a construção do *framework*, inicialmente foram extraídos os principais itens apresentados na teoria.

Sobre cadeia de valor, cadeia de valor virtual e rede de valor, tem-se os seguintes itens na teoria:

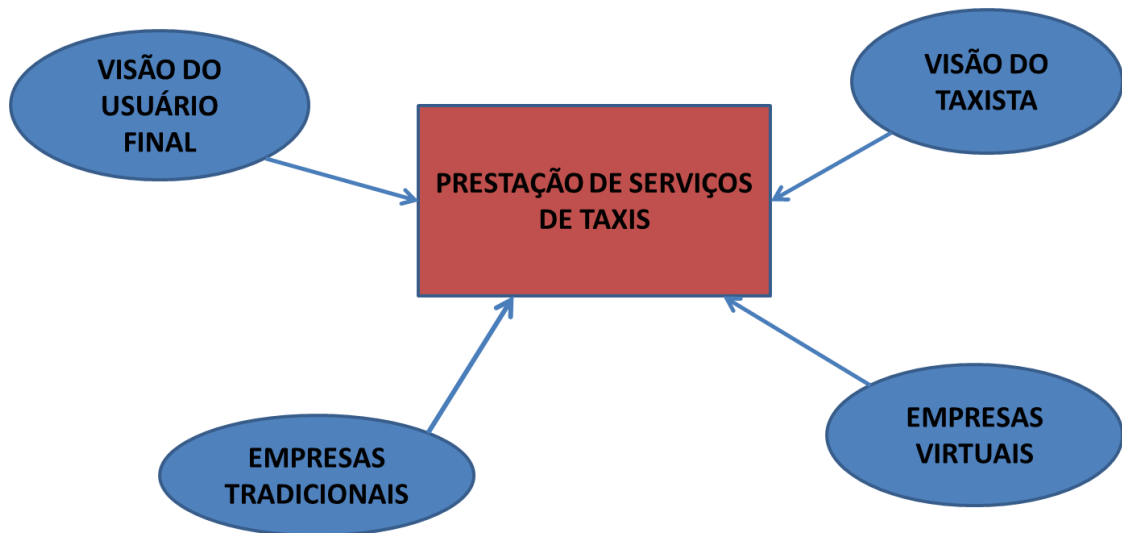
- Forma de tratamento da informação;
- Como gerar vantagem competitiva;
- Interação entre os elementos da cadeia;
- Interação entre as cadeias das empresas que participam do negócio;
- Como gerar valor;
- Processos evolutivos dos produtos na cadeia de valor virtual;
- Parcerias.

Sobre BMC, tem-se os seguintes itens:

- Inovação no modelo de negócios;
- Como gerar vantagem competitiva;
- Análise dos nove grupos, quais sejam: clientes, proposição de valor, canais, relacionamentos com clientes, fontes de renda, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos.

Esses itens foram, então, trabalhados para se tornarem os elementos do *framework*. Por uma questão de organização e melhor entendimento, o *framework* foi dividido em quatro elementos: visão do taxista, visão do consumidor final, visão da empresa tradicional e visão da empresa virtual, conforme mostrado no esquema 6, abaixo.

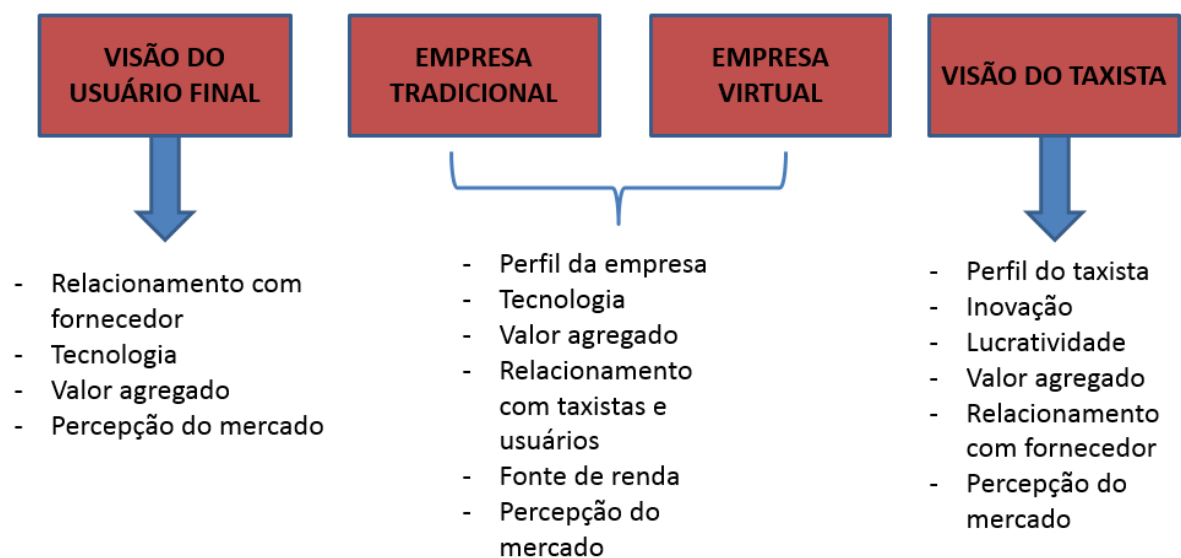
Entenda-se por empresa tradicional aquela que atua no *Marketplace* e por empresa virtual a que atua no *Marketspace*.



Esquema 6 - Principais elementos do *framework* para viabilizar as análises da dissertação.

Fonte: elaboração própria.

Em seguida, foram definidos os critérios a serem incluídos no *framework*, para se analisar a prestação de serviços de táxis, conforme mostrado no esquema 7.



Esquema 7 - *Framework* para análise da prestação de serviços de táxis.

Fonte: elaboração própria.

O uso do *framework*, neste estudo, tem a intenção de atuar como uma ferramenta facilitadora de avaliação das informações, para que assim seja possível se obter:

- Padronização: uma das grandes vantagens de um *framework* é a possibilidade de se conseguir uma padronização na forma da análise, já que a mesma estará focada exclusivamente nos itens selecionados para o *framework*, direcionando o estudo.
- Qualidade: através do *framework*, é possível identificar as informações relevantes com maior qualidade, evitando-se desvios que podem ocorrer através de uma análise subjetiva.
- Aprendizado: essa ferramenta agiliza o aprendizado e o entendimento das informações, direcionando melhor a forma de pensar.

3 METODOLOGIA

Para uma melhor visualização e compreensão deste trabalho, a figura 4 representa a estrutura geral desta dissertação.

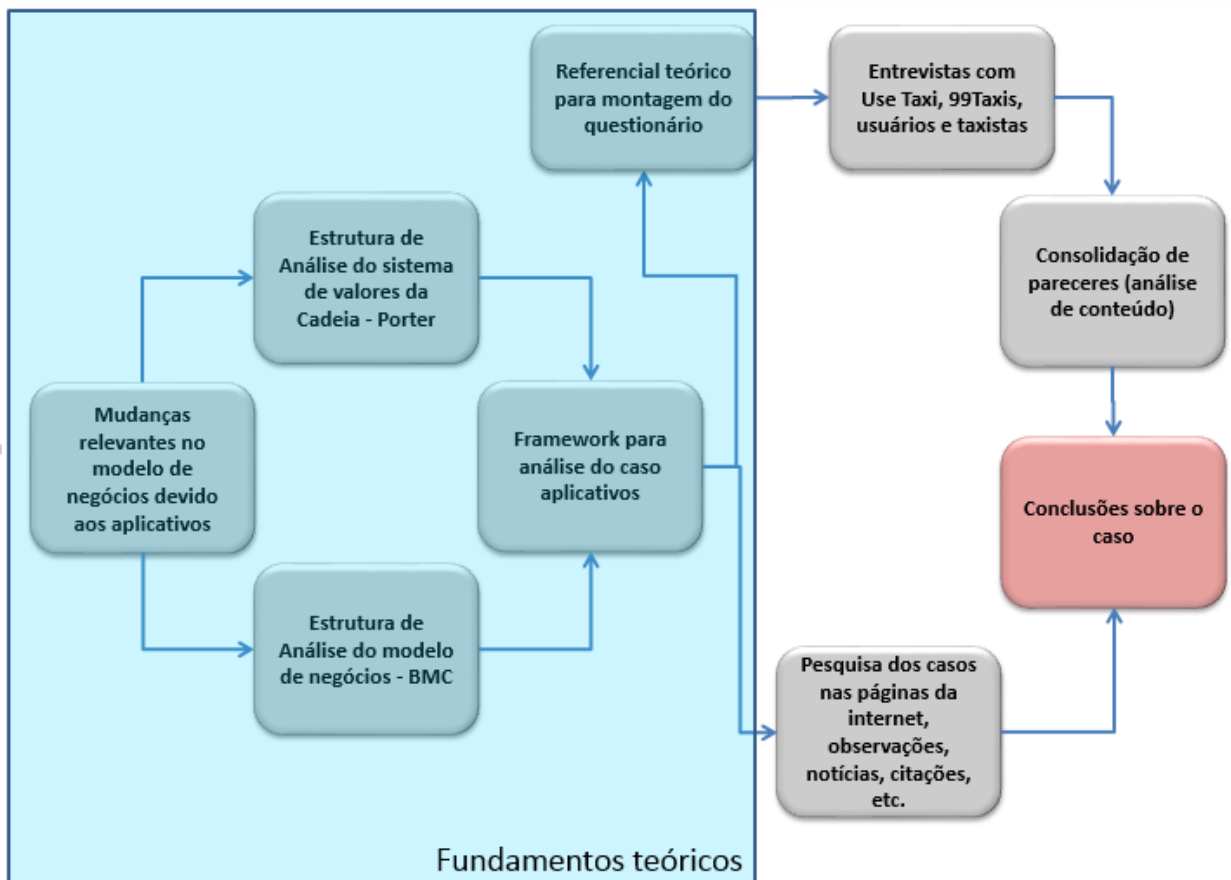


Figura 4 - Estrutura geral da dissertação.

Fonte: elaboração própria.

3.1 Abordagem geral

Mediante os objetivos definidos para o estudo, que apresenta uma característica exploratória, foi selecionada a abordagem de pesquisa qualitativa, podendo ser definida,

conforme Creswell (2010), como um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Nesse tipo de pesquisa, os pesquisadores podem, por meio de um estudo de caso, explorar processos, atividades ou eventos. E o fato de ser exploratória é porque visa proporcionar maior familiaridade com o assunto em questão, através de uma revisão bibliográfica e do contato com pessoas que têm conhecimento e experiência no assunto, no intuito de ampliar o entendimento da matéria pesquisada (Gil, 1991).

Essa abordagem é a mais apropriada, uma vez que o estudo busca identificar as mudanças relevantes nos modelos de negócio das empresas de táxi mediante a introdução do uso de aplicativos, bem como identificar o valor que esses geraram aos clientes e taxistas.

Algumas características da abordagem qualitativa, apresentadas por Creswell (2010), reforçam a sua adequação ao estudo proposto neste trabalho. São elas:

- A coleta de dados em campo e no local em que os participantes vivenciam o negócio, já que todas as entrevistas foram realizadas em campo, no dia a dia dos profissionais envolvidos;
- O papel do pesquisador como instrumento da pesquisa, coletando pessoalmente os dados, pois todo o processo de coleta foi realizado e interpretado pela pesquisadora;
- A abertura para a utilização e combinação de múltiplas fontes de dados, uma vez que foram combinadas respostas obtidas através das entrevistas;
- A forma de investigação interpretativa, já que os resultados foram avaliados e analisados pela pesquisadora, cuja formação está embasada na área de tecnologia da informação.

Dentro da abordagem qualitativa, foi selecionada a estratégia do estudo de caso para exploração dos temas, pois essa abordagem contribui para a compreensão de fenômenos individuais, processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta

utilizada para se entender a forma e os motivos que levaram a determinada decisão, sendo útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser analisado fora do contexto onde ocorre naturalmente.

O estudo de caso foi embasado no mercado de táxis pela relevância desse setormercado, formado por mais de 350 mil profissionais em todo o país, que geram mais de um milhão de empregos diretos e indiretos, segundo dados da ATSP (Associação dos Taxistas de São Paulo). Além disso, o setor taxista exerce papel fundamental na economia, movimentando, de forma ativa, importantes cadeias produtivas, como o setor automobilístico, peças e acessórios automotivos, além de serviços como seguros, planos de saúde, previdência, entre outros.

Com relação ao local foco desse estudo, a cidade de São Paulo agrega o maior número de táxis do Brasil: aproximadamente 33 mil, dos quais cerca de 4 mil são táxis de frotas.

Como ferramenta para suportar a análise das informações colhidas através das entrevistas e demais pesquisas executadas por meio da Internet, será feito uso de um *framework*, definido a partir da base teórica obtida com o estudo de cadeia de valor, cadeia de valor virtual, rede de valor e o BMC.

Esse *framework*, portanto, será utilizado como guia para definir os roteiros de entrevistas e também para analisar os dados coletados. Sua construção está explicitada na seção 3.3.

3.2 Coleta de dados

As entrevistas foram realizadas sob a forma não estruturada, pois “esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas” (MANZINI, 2004, p. 2).

Segundo Collis e Hussey (2005), é comum, em estudos qualitativos, que ocorram modificações ao longo do estudo. Dessa forma, o roteiro das entrevistas determinou apenas um direcionamento junto aos entrevistados, permitindo que as questões fossem adequadas tanto ao contexto da entrevista e ao comportamento do entrevistado, quanto ao cruzamento posterior de informações.

Quanto às condições das entrevistas, o estudo observou as orientações de Duarte (2005), permitindo que o entrevistado escolhesse o melhor horário e local para a entrevista. Os representantes da 99Taxis e da Central Use Taxi foram entrevistados em seus locais de trabalho; os taxistas na central de apoio da 99Taxis, durante meio período de permanência da autora no local; e os usuários de táxis, em locais variados, de acordo com a disponibilidade apresentada, alguns nos locais de trabalho e outros em locais públicos, como restaurantes e cafés.

Visando permitir que as entrevistas fluíssem naturalmente, fez-se uso do aplicativo Notas de Voz, do Iphone., para gravação das mesmas.

As entrevistas contemplaram a seguinte amostragem:

- a) Empresa 99Taxis, que foi representada pela diretora de marketing, Maria Carolina Lopez, atuando na 99Taxis desde 2013. Ela é responsável pela gestão da equipe de desenvolvimento, construção e definição da marca e guias de comunicação, pela gestão de parcerias estratégicas, desenvolvimento e acompanhamento de KPIs, desenvolvimento da estratégia de *trade market* e desenvolvimento e acompanhamento de produto com foco no usuário.
- b) Central de taxi Use Taxi, que foi representada por sua gerente comercial, Gisele Khairallah, atuando desde 2011 na Use Taxi, sendo responsável por orientar os taxistas sobre o atendimento e uso das ferramentas utilizadas pela central, bem como por buscar parcerias e clientes novos.
- c) Taxistas da 99Taxi: foram selecionados 10 taxistas de forma aleatória, entre 30 e 50 anos, dentre aqueles que se dirigiram até o ponto de apoio da 99Taxis,

localizado na Av. Ceci, 2117, que recebe, por dia, cerca de 100 taxistas para entrega de documentação com objetivo de validação cadastral, bem como oferece suporte para uso do aplicativo e esclarecimento de dúvidas.

- d) Usuários do serviço de táxis: foram selecionados 23 usuários, dentre colegas de trabalho, amigos e familiares, entre 25 e 50 anos. Todos são profissionais empregados que fazem uso do serviço de táxis tanto para fins corporativos quanto pessoais, por pelo menos duas vezes na semana.

Além das entrevistas, a autora também se embasou nas informações coletadas nos sites das empresas, bem como em reportagens encontradas na Internet, como forma de complementação às informações colhidas nas entrevistas.

Essa combinação dos métodos de coleta de dados é típica do estudo de caso, possibilitando o confronto das informações obtidas a partir de cada fonte, permitindo, ainda, maior confiabilidade e rigor aos resultados da pesquisa. Além disso, a combinação de diferentes métodos também favorece a realização da triangulação da coleta de dados, de forma a aumentar sua validade (Latini, 2015).

3.3 Análise dos dados

A análise dos dados, quando se fala em um estudo qualitativo é, de acordo com Creswell (2010), conduzida em paralelo com a coleta dos dados, com a interpretação e a redação do relatório. Trata-se, portanto, de um processo contínuo que envolve a reflexão sobre os dados, formulação de questões analíticas e anotações durante todo o estudo.

Esse mesmo autor propõe alguns passos para o processo de análise das entrevistas:

- a) Interpretação direta;
- b) Busca por padrões;
- c) Generalizações naturais.

A análise das transcrições das entrevistas foi realizada conforme sugerido por Creswell (2010), partindo-se de questões específicas para conclusões gerais, respeitando os seguintes passos:

- a) Leitura de todos os dados, visando obter um entendimento geral sobre os assuntos;
- b) Detalhamento da análise, segmentando o material em partes, gerando textos com temas relevantes;
- c) Geração dos itens correspondentes às seções de discussão que o estudo apresentou;
- d) Codificação dos dados, ou seja, organização e agrupamento em conjuntos bem definidos e categorizados, conforme a natureza dos elementos de cada conjunto.
- e) Interpretação e extração de significado dos dados agrupados.

Visando atender os critérios descritos pelo autor, para uma avaliação mais adequada e que atenda a critérios de padronização e qualidade que auxiliem e facilitem o aprendizado desejado nessa pesquisa, esta sendo proposto o uso de um *framework* definido com base na teoria apresentada sobre cadeia de valor de Porter, cadeia de valor virtual, rede de valor e BMC, conforme descrito na figura 5.

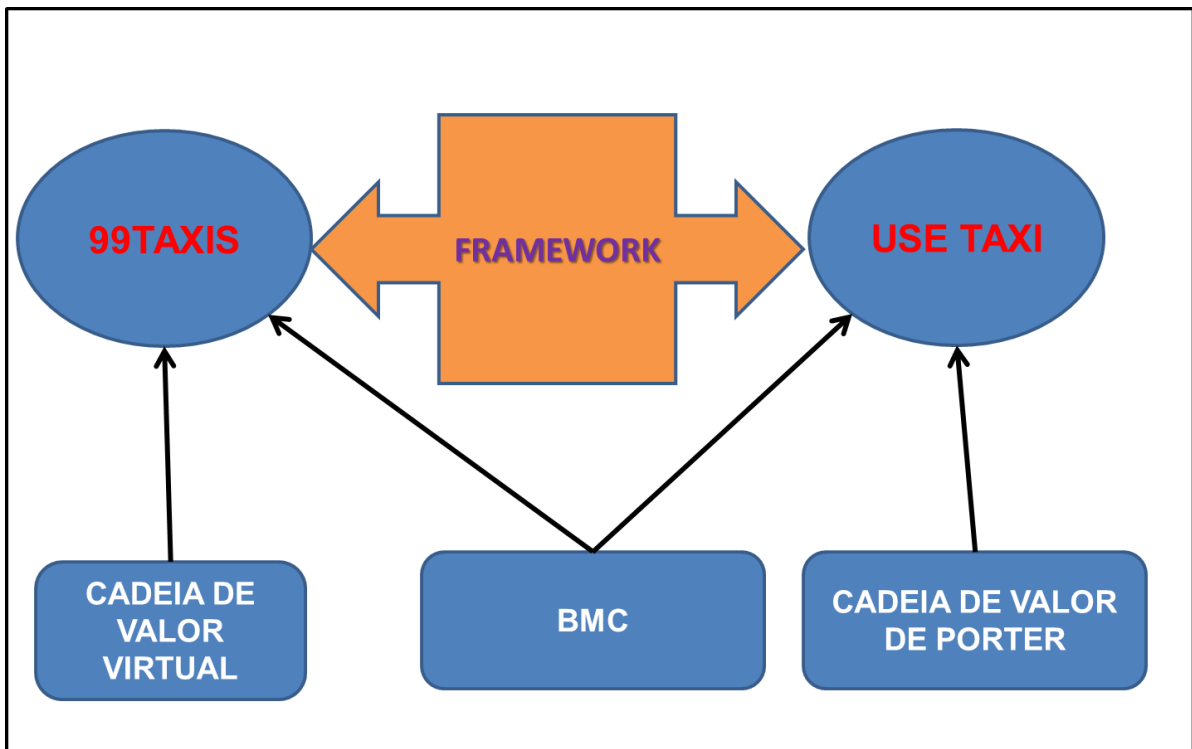


Figura 5 – Estrutura do *Framework*.

Fonte: elaboração própria.

Através das pesquisas executadas sobre cadeia de valor de Porter, cadeia de valor virtual e rede de valor foram identificados os seguintes critérios para análise das duas empresas representadas no estudo de caso :

- a. Uso da informação;
- b. Vantagem competitiva;
- c. Interação entre os elementos das cadeias;
- d. Interação entre as empresas que participam do processo;
- e. Geração de valor;
- f. Processo evolutivo dos produtos;
- g. Parcerias.

Com relação aos estudos executados sobre modelo de negócios e BMC, destacam-se os seguintes critérios a serem utilizados na avaliação das empresas representadas no estudo de caso:

- a. Inovação no modelo de negócios;
- b. Vantagem competitiva;
- c. Análise dos nove grupos propostos no BMC.

Esses critérios foram então elaborados e utilizados para embasar essa pesquisa sob o ponto de vista dos elementos participantes das cadeias de valor representadas pelas empresas 99Taxis e Use Taxi, quais sejam, o usuário final, a empresa tradicional, a empresa virtual e o taxista.

O detalhamento dos itens para cada visão está descrito no esquema 7 e serviu de base para a construção das questões formuladas nas entrevistas executadas com os usuários, taxistas e os representantes das empresas, conforme descrito no quadro 2, a seguir.

Aspecto	Critério	Pergunta	Fonte
Visão do Usuário Final	Relacionamento com fornecedor	Com que frequência e para que fim você utiliza o serviço de táxis?	<i>Perguntas definidas pela autora para identificar o hábito do usuário</i>
		Você passou a utilizar mais o serviço de táxis após a inserção desse tipo de empresa virtual no mercado?	
		Você interage com o fornecedor do aplicativo? Se sim, de que forma e para quê?	
		Como você avalia a interação com o taxista ?	

Quadro 2 - Critérios para embasar o roteiro de entrevistas (continua)
Fonte: elaboração própria.

Aspecto	Critério	Pergunta	Fonte
Visão do usuário final	Tecnologia	Qual aplicativo de táxi você usa quando necessita fazer uma corrida?	Osterwalder e Pigneur (2003a), Porter e Millar (1985)
		Você identifica alguma dificuldade para usar o aplicativo? Se sim, qual (is)?	
		Por que você usa o aplicativo ?	
		Você já utilizou o aplicativo da central de táxi Use Taxis para chamar um táxi ?	
	Valor agregado	Quais vantagens você percebe ao usar aplicativos para chamar um táxi ao invés de chamar numa central ou mesmo pedir na rua, num ponto de táxis?	Porter (1989), Rayport e Sviokla (1995), Klang, Wallnöfer e Hacklin (2010), Amit, Zott e Massa (2010), Amit e Zott (2001), Amit e Zott (2012), Lindgardt e Ayers, (2014), Osterwalder e Pigneur (2003a), Osterwalder e Pigneur (2010)
		Quais são, na sua percepção, as principais diferenças entre chamar um táxi pelo aplicativo ou por uma central de atendimento – ou ainda, pegar na rua ou num ponto de táxis? Qual a forma que prefere e por quê?	
		Você acredita que o serviço de táxis melhorou com os aplicativos? Por quê?	
Percepção do mercado	Quais mudanças você visualiza nesse mercado de prestação de serviços de táxis via aplicativo?	<i>Perguntas elaboradas pela autora para identificar expectativas sobre o mercado</i>	
	O que você acredita que ocorrerá com as centrais de táxis?		
Visão da Empresa	Perfil da empresa	Qual a história da empresa?	<i>Elaboradas pela autora para melhor conhecimento da empresa</i>
		Qual a estrutura atual e como era no início?	
		Como foi o crescimento desde que iniciou as atividades?	
		Qual o posicionamento no nicho de empresas prestadoras de serviço de táxis?	
	Tecnologia	Quais as principais características do aplicativo?	Porter (1989); Osterwalder e Pigneur (2003a); Porter e Millar (1985)
		O que diferencia o aplicativo em relação à concorrência?	
		Qual a opinião sobre o uso de aplicativos para o serviço de táxis?	
		O que fez a empresa decidir utilizar um aplicativo para que os clientes possam lhe contatar?	
		Como é a infraestrutura tecnológica de apoio?	

Quadro 2 - Critérios para embasar o roteiro de entrevistas (continuação)

Fonte: elaboração própria.

Aspecto	Critério	Pergunta	Fonte
Visão da empresa	Valor agregado	Que vantagens/diferenciais o aplicativo traz?	Porter (1989), Rayport e Sviokla (1995), Klang et al. (2010), Amit, Zott e Massa, 2010). Amit e Zott (2001), Amit e Zott (2012), Lindgardt e Ayers (2014), Osterwalder e Pigneur, (2003a), Osterwalder e Pigneur (2010).
	Relacionamento com taxistas e usuários	Existe algum critério utilizado para o cadastro dos taxistas?	Osterwalder e Pigneur, (2003a), Osterwalder e Pigneur (2010).
		Como é a relação com os taxistas?	
		Como é a relação com os usuários finais?	
		Quais as maiores dificuldades encontradas para a inserção do aplicativo junto aos taxistas?	
		Como é a política de credenciamento do veículo?	
	Fonte de Renda	De que forma a receita é garantida?	Osterwalder e Pigneur, (2003a), Osterwalder e Pigneur (2010), Amit e Zott (2012).
		O maior volume de chamadas é pelo aplicativo ou pelo telefone?	
		Após o surgimento dos aplicativos, notaram alguma queda no volume de chamadas dos clientes?	
		Após o surgimento dos aplicativos, notaram alguma mudança no atendimento de chamadas dos clientes?	
	Percepção do mercado	O que acredita que ocorrerão com as centrais de táxis?	<i>Perguntas elaboradas pela autora para identificar expectativas sobre o mercado.</i>
		Qual a opinião sobre as empresas que surgem diretamente, já utilizando aplicativos que colocam o taxista em contato direto com o cliente final?	
		Para onde o mercado/nicho de empresas prestadoras de serviços de táxis está caminhando?	

Quadro 2 - Critérios para embasar o roteiro de entrevistas (continuação)

Fonte: elaboração própria.

Aspecto	Critério	Pergunta	Fonte
Visão do Taxista	Perfil do Taxista	Você atua como taxista há quanto tempo?	<i>Perguntas definidas pela autora para identificar atividades executadas pelos entrevistados.</i>
		Já trabalhou com central de táxis ou só com aplicativos?	
	Inovação	Se já atuou com central de táxis, por que está aqui buscando utilizar o serviço através do uso de aplicativos?	Amit, Zott e Massa (2010), Amit e Zott (2012), Lindgardt e Ayers, (2014), Deimler et al. (2013), Osterwalder e Pigneur (2003a).
		Você identifica alguma dificuldade para usar o aplicativo? Se sim, qual (is) ?	
		Qual sua opinião sobre o uso de aplicativos no seu trabalho?	
	Lucratividade	Para trabalhar com a empresa, você tem algum custo? Qual (is) ?	Osterwalder e Pigneur, (2003a), Osterwalder e Pigneur (2010), Amit e Zott (2012).
		Você notou se o volume de corridas aumentou com o uso do aplicativo?	
		Sua receita teve algum incremento com o uso do aplicativo?	
	Valor agregado	Quais as vantagens que o aplicativo apresenta com relação à central de táxi?	Porter (1989), Rayport e Sviokla (1995), Klang et al. (2010), Amit, Zott e Massa (2010), Amit e Zott (2001), Amit e Zott (2012), Lindgardt e Ayers (2014), Osterwalder e Pigneur, (2003a), Osterwalder e Pigneur (2010).
		O que melhorou no seu serviço com a inserção dos aplicativos?	
	Relacionamento com Fornecedor	A empresa lhe fornece algum benefício, tais como promoção para comprar celular, plano de dados, etc.?	Osterwalder e Pigneur, (2003a), Osterwalder e Pigneur (2010).
		Você gosta de usar o aplicativo da empresa? Por quê?	
		Com a inserção dos aplicativos, como ficou sua interação com o usuário?	
	Percepção do mercado		O que você acredita que ocorrerá com a central de táxis após a inserção dos aplicativos nesse mercado? Vai desaparecer? Vai mudar? Vai melhorar?

Quadro 2 - Critérios para embasar o roteiro de entrevistas (conclusão).

Fonte: elaboração própria.

As questões foram, então, organizadas em roteiros distintos para as entrevistas com as empresas prestadoras de serviço de táxis selecionadas, usuários do serviço de táxis e taxistas (Apêndices A, B, C e D, respectivamente).

Segundo Woodruff (1997), a percepção de valor pelo cliente pode ser definida pela relação entre benefícios recebidos e sacrifícios percebidos. Essa relação entre benefícios e sacrifícios faz com que o cliente busque o produto com o maior valor percebido. Para os clientes, o valor pode ser percebido a partir de atributos preferenciais, desempenho de atributos e da avaliação de um produto em uso (WOODRUFF, 1997). O autor prossegue, informando que o cliente, em geral, idealiza seu valor desejado e pode antecipar a percepção de valor recebido. No entanto, ele apenas terá a real percepção do valor recebido quando vivenciar concretamente essa experiência.

Dessa forma, as entrevistas foram as ferramentas utilizadas para colher a experiência vivenciada pelos usuários de serviços de táxis e dos taxistas, sendo possível, em conjunto com a análise estruturada por Creswell (2010) e o uso do *framework*, identificar as percepções de valores desses elementos com o uso de aplicativos via celular e o uso de sistemas tradicionais, como o das centrais de táxi.

Exposta a estrutura de coleta de dados e a análise utilizada nessa dissertação, pode-se prosseguir para o próximo capítulo, direcionado ao estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, será apresentado o estudo de caso, tendo como nicho analisado o das empresas prestadoras de serviço de táxis na cidade de São Paulo-SP.

O mercado de prestação de serviços de táxis está sendo adaptado de forma muito rápida ao mundo digital, havendo impactos dessas alterações para os integrantes da cadeia. Pode-se observar, nos últimos três anos, um grande aumento de aplicativos voltados para o serviço de táxis, incluindo alternativas estrangeiras e nacionais, agregando novos produtos e parcerias que surgem através do uso da tecnologia. Isso mostra que o segmento tem potencial o suficiente para se tornar uma opção permanente e interessante no mundo virtual.

Por outro lado, as empresas de táxis consideradas tradicionais também continuam como fortes *players* nesse mercado. São empresas que trabalham num esquema em que há a participação de uma Central de Atendimento como intermediária entre o cliente e o taxista, que atenderá a corrida e que está vinculado à empresa de táxi.

Como representante desse mercado no contexto virtual, foi selecionada a empresa 99Taxis, por ser totalmente nacional, com sede na cidade de São Paulo, ter forte presença nesse local e apresentar um crescimento no mercado surpreendente, alcançando, em apenas 3 anos, 2/3 do *market share* de São Paulo¹. E, como representante no contexto físico, tradicional, foi selecionada a empresa Use Taxi, uma cooperativa de táxis com mais de 20 anos de experiência, com uma frota de 500 veículos de porte grande, com 44 pontos de apoio, distribuídos em toda São Paulo, atendendo em qualquer local da cidade, durante 24 horas.

¹ Dados obtidos em entrevista a M. C LOPEZ, da empresa 99Taxis, concedida em 27 de abril de 2015, São Paulo.

Antes de entrar na seção que descreve a análise do estudo de caso, serão apresentadas seções com informações acerca das empresas selecionadas. As informações da 99Taxis foram obtidas na Internet e também junto à diretora de marketing da empresa, Maria Carolina Lopez. De forma análoga, as informações da Use Taxis também foram obtidas, em parte, na Internet e, em parte, junto à gerente comercial, Gisele Khairallah. Caso haja alguma informação que não seja oriunda das fontes citadas anteriormente, haverá citação específica.

4.1 A empresa 99Taxis

A empresa 99Taxis foi fundada em agosto de 2012, por três engenheiros da USP: Paulo Veras (CEO), Ariel Lambrecht (diretor de produto) e Renato Freitas (diretor de tecnologia). Eles se embasaram no aplicativo MyTax, que foi utilizado na Alemanha por Ariel e despertou sua atenção devido à facilidade, segurança e agilidade no atendimento.

A empresa entrou no mercado sem cobrar adesão, seja do cliente (usuário) e, principalmente, do taxista, ao contrário de outros aplicativos similares. Dessa forma, a 99Taxis é a única empresa desse tipo de aplicativo virtual que iniciou suas atividades sem cobrar pelo cadastro aos taxistas e usuários. Devido a isso, ocorreu uma adesão muito rápida, tanto por parte dos passageiros, quanto por parte dos taxistas, os quais sofriam cobranças em outros *players* desse mercado.

Desde então, a 99Taxis vem crescendo. A empresa tem 100.000 motoristas no Brasil, atuando mais em São Paulo, cidade com a maior frota do país, que conta com 34 000 veículos (Rio de Janeiro tem a segunda maior frota, com 33 000 veículos. Salvador, com 7 000, é a terceira, conforme Feijó, 2015). Já está presente em mais de 300 cidades, gerando mais de um milhão de corridas por mês. Quanto ao número de clientes cadastrados, em 2014 já era mais de um milhão (RONCOLATO, 2014).

Em termos de investimento, a 99Taxis recebeu, em fevereiro de 2015, uma quantia superior a 5 milhões de reais do fundo americano Tiger Global Management, que detém

participações em empresas como Netshoes, Decolar, Mercado Livre e B2W. Outros dois aportes vieram do brasileiro Monashees e do Qualcomm Ventures, dos Estados Unidos. É interessante notar que, quando os aplicativos de táxi começaram, pensava-se que o retorno desses investimentos viria de comissões, pagas pelos taxistas, sobre o valor das corridas. Boa parte não entendeu que, se o aplicativo trouxesse mais passageiros, a fêria aumentaria, mesmo com esse desembolso (FEIJÓ, 2015).

A estratégia da 99Taxis é auxiliar o indivíduo a encontrar o táxi mais próximo que atenda às suas solicitações, no que diz respeito à forma de pagamento, tipo e tamanho do automóvel, incluindo até necessidades específicas, como transporte de animais e veículos adaptados às pessoas com deficiência. Essa capacidade de personalizar o serviço é um dos diferenciais da empresa.

Outro diferencial – e que, na verdade, foi um dos motivadores para criação do aplicativo – é que toda a interação da empresa com o cliente e o taxista é feita via Internet, pelo aplicativo: numa ponta, o cliente configura como quer o serviço – inclusive com opcionais, tais como táxi para cadeirante, táxi com porta-malas grande, táxi que permite o embarque de animais, com suporte para bicicletas, etc. – e chama o táxi. Na outra ponta, o taxista é acionado para fazer a corrida. No meio, intermediando o serviço entre cliente e taxista, está a 99Taxis, mas de forma transparente.

É importante ressaltar que o taxista faz seu cadastro, o qual é verificado pela 99Taxis, seguindo todos os trâmites legais, passando a fazer parte do banco de dados da empresa. A partir daí, o taxista começa a aparecer no radar da empresa. Da mesma forma, o cliente faz seu cadastro no aplicativo e já pode começar a utilizá-lo e interagir, efetuando a seleção do serviço de táxi de que necessita.

A abordagem do sistema da 99Taxis é mais inteligente e eficiente do que escolher um taxista específico que estiver passando pela rua, parado num ponto de táxis, ou pedir um veículo por uma Central de Atendimento de Táxis.

O funcionamento é basicamente este: quando um cliente chama um táxi, o sistema da 99Taxis direciona a chamada para os cinco taxistas mais próximos do cliente, num determinado raio de quilômetros que viabilize qualquer um deles chegar em poucos minutos para atender a corrida. Os taxistas acionados têm a opção de aceitar ou recusar a chamada. Dentre aqueles que aceitaram, o sistema seleciona o mais próximo. A relação de geoposicionamento entre clientes e taxistas é importante para aprimorar o serviço, ao contrário de outras empresas nas quais quem decide atender a corrida não necessariamente precisa verificar o endereço do cliente. E, quando constata, pode ficar insatisfeito (pois terá algum trabalho) e isso acarretaria demora no atendimento ou até mesmo o cancelamento da corrida.

Ao receber a confirmação de qual será o veículo que virá atender o cliente, esse passa a visualizar todos os dados do motorista, tais como nome, modelo do carro e placa, além de ver uma foto do taxista, para que seja mais fácil identificá-lo. Uma vez sabendo-se quem virá e com qual carro virá, minimiza-se o risco de eventuais problemas de segurança, infelizmente corriqueiros numa cidade como São Paulo, tais como assaltos e sequestros.

O esquema da 99Taxis é eficiente em termos de receita, diminuição das despesas (p.ex., melhor consumo do combustível do veículo) e até em termos de logística para o próprio motorista, pois ele deixa um passageiro e já pode pegar outro, sem ter que circular muito tempo com o carro vazio.

Dessa forma, a 99Taxis assume um compromisso com o taxista, de lhe enviar corridas garantidas e próximas, minimizando o tempo do veículo circular sem passageiro e, com o cliente, de lhe fornecer um serviço de transporte rápido, seguro e, até certo ponto, personalizado.

Quanto ao aplicativo em si, ele é desenvolvido e mantido totalmente pela equipe da 99Taxis, utilizando-se algoritmo proprietário, em constante evolução, e tendo a infraestrutura hospedada na Amazon.

Conforme o veículo se movimenta, é possível conferir, na tela do aplicativo, a localização do motorista, o que faz com que o cliente consiga saber se ele está próximo ou não do seu local. Todas as corridas ficam no histórico do passageiro, podendo-se, portanto, entrar em contato com a 99Taxis, caso aconteça qualquer problema, como o esquecimento de objetos no carro, por exemplo. O aplicativo também tem um recurso interessante de autocorriger a localização – é o chamado “Favorito Mágico”. Por exemplo: o Google Maps – que é o fornecedor dos dados geoposicionais para o aplicativo – dá o endereço com número 35, enquanto o passageiro deseja ir para o número 33. Na primeira vez que o passageiro corrigir isso, o aplicativo “memoriza” a informação. Assim, toda vez que o cliente chamar naquela região, a 99Taxis corrige o dado indicado pelo Google Maps e direciona o táxi para o lugar correto. Isto é, ao invés do cliente ter que escrever o endereço na sua totalidade, o aplicativo da 99Taxis entende qual é o ideal e já corrige automaticamente.

Recentemente, foram inseridas novas melhorias no aplicativo, tais como o fato de o cliente inserir o destino e o aplicativo já calcular uma previsão do custo da corrida e do horário de chegada. Além disso, foi feita uma integração do aplicativo da 99Taxis com o aplicativo Waze², de modo que, quando o cliente estabelece o destino, já aparece automaticamente para o taxista a rota mais rápida para se chegar até lá. Outra melhoria é a opção de o cliente entrar diretamente num táxi, sem ter solicitado o serviço pelo aplicativo e, caso esse taxista seja cadastrado na 99Taxis, ele mesmo já abre a corrida pelo aplicativo.

A 99Taxis não se destaca apenas pela tecnologia de ponta e os diferenciais de prestação de serviço apresentados anteriormente. Existem outras interações com os clientes (p.ex., serviço de achados e perdidos) e com os taxistas, além da corrida, que visam estreitar o relacionamento com eles.

² Software de informações de trânsito e navegação; maiores informações disponíveis em <https://www.waze.com>.

O passageiro interage fornecendo sua opinião sobre o veículo, o motorista, sugerindo promoções e melhorias. As informações são compiladas pela 99Taxis, identificando oportunidades de melhoria no atendimento e nas parcerias que a empresa possui.

Da mesma forma, o taxista também interage com a empresa, auxiliando na busca de novas funcionalidades no aplicativo. Contudo, o relacionamento da 99Taxis com os motoristas vai mais além. A empresa disponibiliza uma central de atendimento exclusiva e personalizada para os motoristas, com possibilidade de atendimento presencial, inclusive. No atendimento aos taxistas, muitos assuntos podem ser tratados, desde como orientar a utilizar o aplicativo até a recepção de documentos cadastrais para associação à empresa. O taxista também conta com um clube de benefícios, através do qual pode receber determinados serviços e produtos com custo diferenciado.

A 99Taxis tem a preocupação de fazer o taxista sentir-se parte do processo como um todo, reconhecendo o trabalho dele com ações como a realização de vídeos direcionados a eles, em datas especiais, sendo, alguns deles, gravados pelos próprios sócios da empresa.

Em termos de receita, a captação não vem apenas das corridas (quando essas são pagas via aplicativo – utilizando-se como canal transacional de pagamento a PayPal). A 99Taxis estabelece parcerias e, assim, tem a possibilidade de lançar promoções que também dão retorno financeiro.

4.2 A empresa Use Taxi

A cooperativa União dos Taxistas Autônomos de São Paulo – Use Taxi – surgiu em março de 1988. Atualmente, conta com 44 pontos de apoio, distribuídos em toda a cidade de São Paulo, com atendimento 24 horas, em todos os dias da semana, incluindo feriados. A frota – que conta atualmente com 500 veículos – é renovada constantemente.

Os motoristas são devidamente cadastrados na cooperativa, tendo, como quesito mínimo, um ano de credenciamento junto à Secretaria Municipal de Transportes, sendo todos os veículos devidamente identificados com o logotipo da empresa.

O atendimento aos clientes funciona da seguinte maneira: na primeira ligação, a central de atendimento coleta os dados do cliente. Nas ligações seguintes, ocorre uma identificação do cadastro através do número do telefone do cliente, sendo esse, portanto, o dado principal para referenciar o cliente. É cobrado um adicional correspondente a uma bandeirada, quando se trata de rádio-chamada, e a duas bandeiradas, para o caso de rádio-chamada com hora marcada (agendamento). Em ambos os casos, o pagamento do adicional é feito ao final, junto com o valor da própria corrida.

Ao ligar solicitando um táxi, o sistema automatizado da Use Taxi localiza o veículo que estiver mais próximo e os dados da corrida são enviados para o terminal a bordo do veículo. O tempo de chegada ao local da chamada é de, aproximadamente, 10 a 20 minutos (isso dependendo da condição de trânsito da região). Caso não haja suporte no momento da solicitação, a central de atendimento retorna ao cliente, informando-o do tempo de espera que o sistema da empresa fornece.

Há também o atendimento *online*, via Internet, através do site da Use Taxi, por meio do qual o cliente pede o carro e aquele que estiver posicionado mais próximo do local da solicitação será enviado automaticamente. Através dessa ferramenta, também é possível agendar corridas para outras horas do dia e até mesmo para outros dias.

Recentemente, a Use Taxi inseriu, em sua operação, a possibilidade de chamar a central telefônica através de um aplicativo de Internet, mas esse efetua apenas a conexão com a central e não com o taxista.

Visando incentivar o uso desse novo aplicativo, a Use Taxi faz diversas campanhas, tais como uma promoção em que o cliente tinha que realizar uma solicitação de táxi exclusivamente através do aplicativo. Foram computadas as solicitações finalizadas – as

canceladas foram desconsideradas para o sorteio. O prêmio foi um *smartphone* para cada um dos sorteados, no total de três. Mas, segundo a gerente comercial da empresa, o maior volume de chamadas ainda é por telefone.

A Use Taxi conta com serviço de mensageria, o qual envia mensagens de texto por celular (SMS), avisando ao cliente sobre a chegada do motorista ao local solicitado.

A empresa estabelece parcerias com outras organizações para prover o serviço de táxi. Nesse caso, há o serviço Usetaxi Mobile, uma ferramenta que proporciona ao administrador de uma empresa parceira da Use Taxi a gestão e o controle sobre a utilização de todos os gastos com táxi de seus funcionários – os pagamentos são feitos através de boletos específicos, sendo que uma via fica com o motorista, outra vai para a cooperativa e a outra ainda fica com o funcionário da empresa. Através desse serviço, o responsável poderá obter relatórios personalizados das utilizações em tempo real. Essa ferramenta é utilizável em todo Brasil.

Ainda em relação às parcerias com outras empresas, é importante ressaltar que a cooperativa não cobra comissões ou algo a mais além da corrida, mesmo que seja utilizado o aplicativo da Use Taxi para chamar um veículo.

Com relação à forma como se remunera, a Use Taxi mantém um valor fixo mensal que o taxista paga para manter seu cadastro ativo na cooperativa, bem como há um valor fixo por corrida executada.

Por possuir frota própria de táxis, a Use Taxi pode fornecer ao motorista um veículo seu. Em contrapartida, o motorista tem um custo pelo o que chamam de “diária do veículo”.

4.3 Análise das empresas 99Taxis e Use Taxi

Após a explicação breve de cada uma das empresas foco deste estudo de caso é possível iniciar a comparação entre as mesmas, fazendo uso das ferramentas apontadas na metodologia, ou seja, cadeia de valor de Porter, cadeia de valor virtual, BMC e por fim através do *framework* proposto.

4.3.1 Avaliação sob a ótica da Cadeia de Valor

Walther Moreira Salles, que foi diplomata brasileiro e também banqueiro, expressou, no seu discurso de despedida da presidência do conselho de administração do Unibanco, sua visão do banco quanto à forma de atuação: “Somos pessoas que atendem pessoas. Por maiores que sejam os recursos tecnológicos à disposição de um banco, ainda assim, ao final de cada comutação eletrônica permanecerá a circunstância simples, irreduzível, de pessoas servindo pessoas" (ITAÚ UNIBANCO, [2006]).

Quando se aplica essa perspectiva ao contexto das empresas de táxis, tem-se uma situação interessante. Nesse universo, tem-se taxistas atendendo a chamados de clientes (ou seja, pessoas servindo pessoas); e há, também, a tecnologia como o elo de ligação entre esses extremos, seja a tecnologia telefônica e de radiodifusão de uma central ou a tecnologia por trás dos aplicativos, os quais podem parecer todos iguais para o usuário final.

Então, nesse ponto, faz-se necessária uma diferenciação importante para mostrar que a tecnologia pode ser meramente coadjuvante, mas pode também ser a protagonista, que é quando ela agregará valor ao negócio.

A Use Taxi é uma cooperativa, possui frota própria de táxis, cujos taxistas podem trabalhar exclusivamente para ela, de modo a atender chamadas de passageiros. A tecnologia empregada resume-se ao sistema de comutação telefônica que embasa a central, articulado por processos e *scripts* padronizados de atendimento, equipamentos

para comunicação por rádio e ao aplicativo proprietário que a empresa lançou no mercado em 2015. Esse último serve para facilitar o contato com o usuário, que utiliza o aplicativo ao invés de usar o sistema da central para acionar o taxista - e, daí em diante, o contato com o usuário é feito via troca de mensagens instantâneas por celular ou ligações à Central. Dessa forma, as tecnologias empregadas em ambos os canais - central e aplicativo - são coadjuvantes que apenas servem para intermediar o pedido de um táxi.

Já a 99Taxis, conforme descrito na entrevista com a diretora de marketing, não se posiciona no mercado como uma empresa que possui táxis ou algum vínculo mais profundo com um taxista, além de um simples cadastro. Ela se posiciona como uma empresa de TI que desenvolveu um aplicativo para taxistas e para usuários de táxis. O aplicativo da 99Taxis conecta diretamente esses usuários aos taxistas, com diferenciais, conforme mostrado em seção anterior. Em outras palavras, são pessoas servindo pessoas de forma mais direta, situação em que a tecnologia deixa de ser coadjuvante para ser protagonista quanto à agregação de valor.

Essa diferenciação é importante para que se possa analisar ambas as empresas, em termos de cadeia de valor.

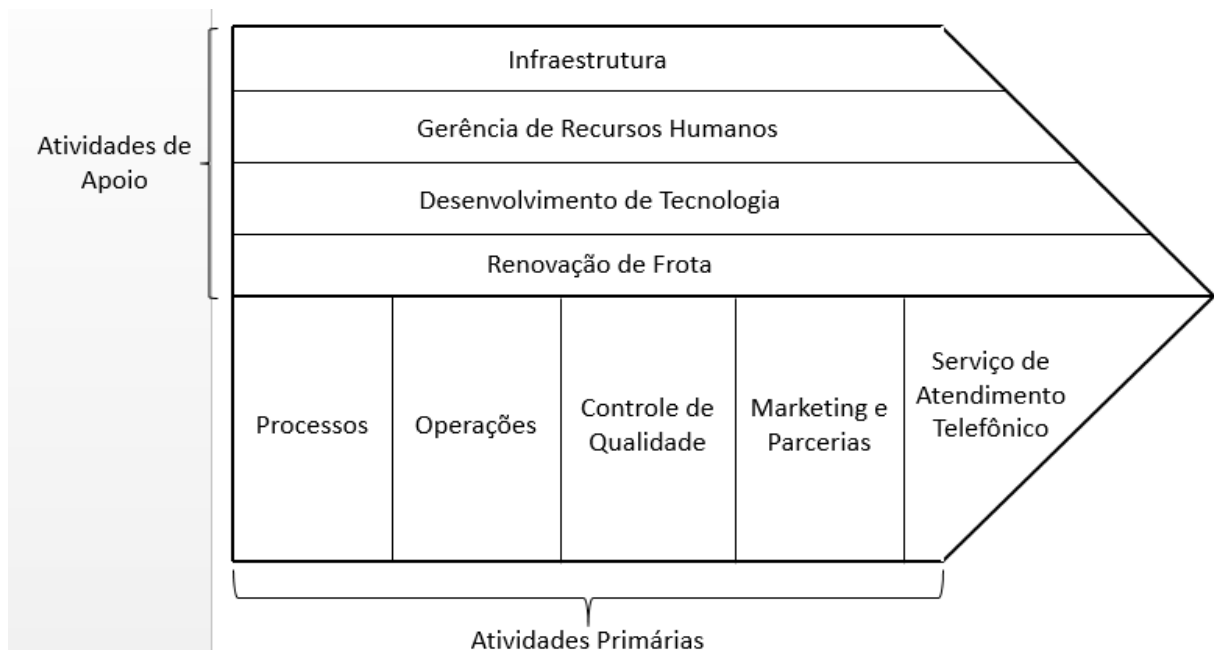
Uma vez que a natureza da Use Taxi não é virtual, para essa empresa, o Modelo de Cadeia de Valor de Porter, explicado na seção 2.1, faz mais sentido, já que se está tratando de uma empresa focada no marketplace.

Segundo Porter (1989), a empresa é uma reunião de atividades executadas para que se possa projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, tratando a informação apenas como um elemento de suporte do processo de geração de valor que será obtido, seja por menor custo e/ou por maior diferenciação. Para esse autor, cada uma das categorias de atividades primárias e de apoio da cadeia de valor física apresentam três diferentes tipos de atividades que desempenham um papel distinto na busca da vantagem competitiva: atividades diretas, atividades indiretas e de garantia de qualidade.

Vale ressaltar que o modelo proposto por Porter, nessa época, estava mais direcionado ao modelo fabril, focado em linha de produção, comercialização e entrega de um produto palpável. Dessa forma, quando se trata de modelar a prestação de serviço de táxis enquanto atividade-fim, o modelo de Porter necessita de pequenas adaptações sem, no entanto, perder a sua essência.

Para isso, a autora fez uso das seguintes nomenclaturas: as atividades primárias de “Logística Interna” e “Logística Externa” dão lugar a “Processos” e “Controle de Qualidade”; “Marketing e Vendas” passa a ser “Marketing e Parcerias”; e o item “Serviços” permanece, mas especificamente com o nome de “Serviço de Atendimento Telefônico”. Quanto às atividades de apoio, “Aquisição” mantém seu teor, mas com o nome de “Renovação de frota”.

O esquema 8 corresponde a uma aplicação do Modelo de Cadeia de Valor de Porter para o caso da empresa Use Taxi (e que pode ser assumido para empresas de táxis que operam de maneira similar).



Esquema 8 - Modelo de Cadeia de Valor de Porter aplicado à empresa Use Taxi.
Fonte: Adaptado de Porter (1989).

De acordo com o modelo descrito, observa-se que as atividades primárias estão diretamente relacionadas aos processos que mantêm a empresa e às atividades de apoio, com a gestão da estrutura física e de mão de obra necessárias ao negócio.

Como esse estudo busca evidenciar as mudanças relevantes no mercado de prestação de serviços de táxis com a inserção de aplicativos, é válido observar que, na cadeia de valor da Use Taxi, a tecnologia é considerada um apoio e, portanto, não é essencial para o bom andamento da operação da empresa.

Conforme esclarecido por Rayport e Sviokla (1995), essa observação sobre o uso da informação demonstra que a Use Taxi, se decidir atuar no mundo virtual, terá que rever sua cadeia de valor e a forma como pretende entregar valor a seus clientes.

Por outro lado, observa-se que, no contexto das atividades primárias, a Use Taxi está focada em seus processos, visando tornar homogênea a forma de atendimento, da maneira mais eficiente possível e provendo uma forma comum para comunicação nos vários níveis, através de textos padronizados, conhecidos comumente no jargão de centrais de atendimento como *scripts*. Sem processo, por mais simples que seja, a operação de uma central não funcionaria a contento.

Segundo observou-se através da entrevista realizada com a gerente comercial da Use Taxi e do material colhido pelas pesquisas feitas na internet, a cadeia de valor dessa empresa está focada em gerar um alto volume de corridas para os seus taxistas e, assim, garantir a sua rentabilidade.

A informação não é utilizada como forma de vantagem competitiva e, sim, como suporte para as atividades. A TI é responsável por prover benefícios nos processos e o sistema atual é utilizado apenas em parte da cadeia, como canal de comunicação entre o cliente e a central.

Para a análise da 99Taxis, faz sentido o uso da cadeia de valor virtual, porque é necessário que a empresa esteja no *MarketSpace* para poder ter tal tipo de cadeia, além do que a 99Taxis faz uso da informação como uma forma de gerar valor para os clientes, que é o princípio fundamental da cadeia de valor virtual.

Conforme já mencionado, Rayport e Sviokla (1995) entendem que criar valor é o resultado do trabalho de transformação da informação como matéria-prima, envolvendo, para tanto, cinco atividades: coletar, organizar, selecionar, sintetizar e distribuir informação. O aproveitamento efetivo das oportunidades de desenvolvimento dos serviços oferecidos em cada estágio da cadeia virtual exige a elaboração adequada dos processos para coletar as informações, organizá-las para os clientes, selecionar as mais valiosas, sintetizá-las ("empacotá-las") e distribuí-las. O mapeamento de todas as oportunidades de agregação de valor surgidas durante a aplicação de cada um desses cinco passos, a cada componente da cadeia virtual de valor, resulta numa matriz de valores que permite às empresas identificar os desejos dos clientes, de modo mais efetivo, e realizá-los com eficiência.

A 99Taxis desempenha as cinco atividades citadas anteriormente através do uso do seu aplicativo, por onde ela tem condições de coletar informações, seja do taxista ou do cliente usuário do táxi. Essas informações são, então, organizadas, selecionadas, avaliadas e retornam ao taxista e ao cliente como um benefício, uma melhoria, ou seja, um novo valor agregado ao serviço.

Cabe ressaltar que a "coleta" ocorre também após a corrida, ocasião em que as informações podem chegar até a 99Taxis via avaliações fornecidas pelos usuários acerca do motorista, do veículo dele e através das solicitações que os usuários e taxistas fazem, sugerindo melhorias. Da mesma forma, também nesse caso, as informações são organizadas, selecionadas e sintetizadas. O "retorno" dado a motoristas e clientes vem na forma de melhorias contínuas do serviço para ambas as partes.

Portanto, o entendimento sobre como essa informação deve ser manipulada, enquanto matéria-prima para ser devolvida como um novo valor, é uma atividade fundamental à qual a 99Taxis aparenta estar frequentemente atenta.

Desse modo, está estabelecida uma nova forma de relação com os usuários de táxis, permitindo que a empresa vá além de uma criação de valor, pois ela passa também a extrair valor do espaço, através dessa nova relação virtual, responsável por lhe trazer o elemento fundamental de sua cadeia de valor virtual, que é a informação.

4.3.2 Avaliação sob a ótica do Business Model Canvas (BMC)

Importa ressaltar que, no caso do BMC, serão observados apenas os lados direitos de ambas as empresas. Por isso, por questões de objetividade, somente esses lados serão apresentados, como mostram as figuras 6 e 7. Como foi utilizada a ferramenta *canvanizer*, os nomes dos blocos estão em língua inglesa e preferiu-se manter assim, para mostrar que a ferramenta foi, de fato, utilizada para apoiar esta dissertação.

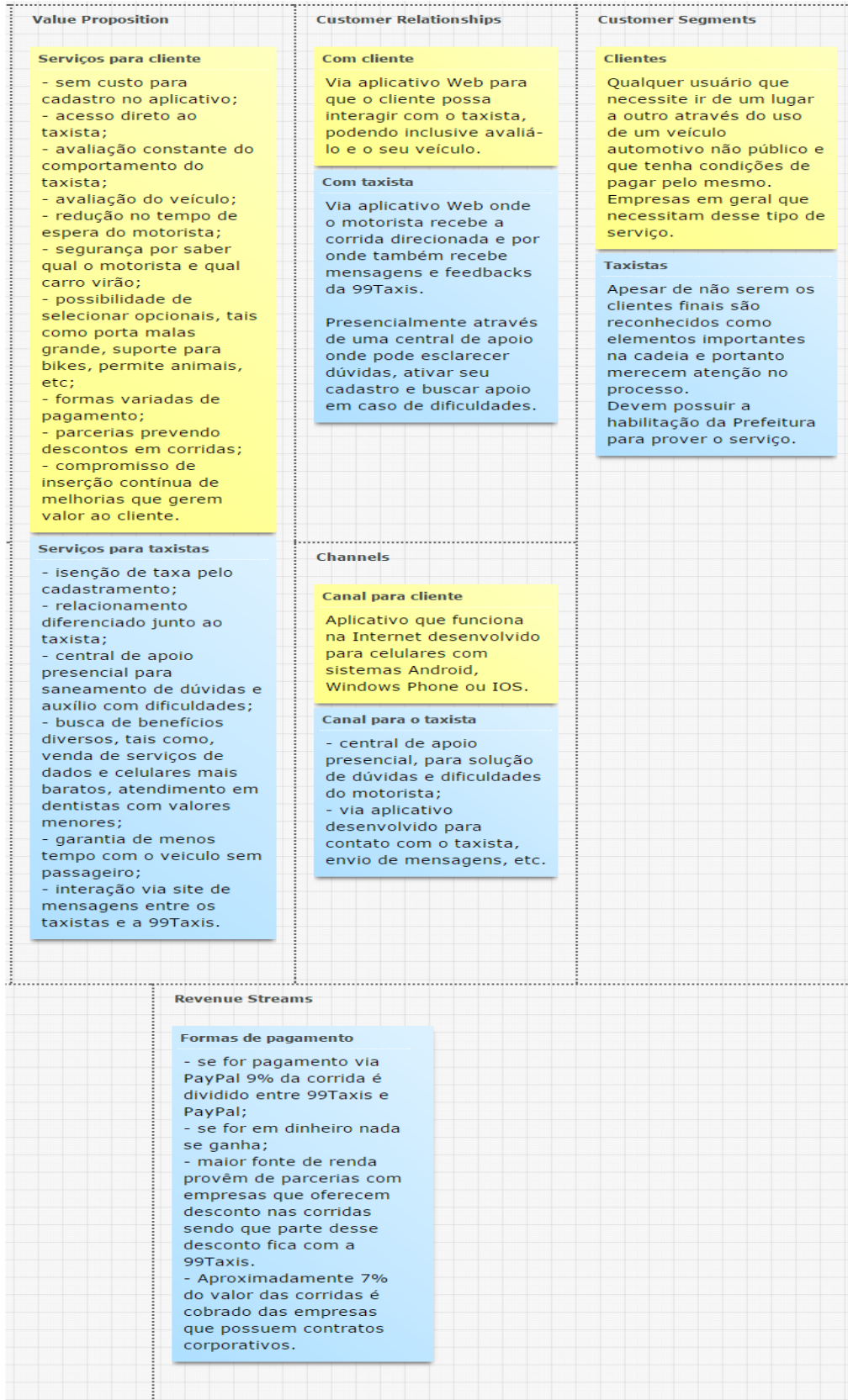


Figura 6 - Lado Direito do BMC da empresa 99Taxis.

Fonte: Elaboração própria

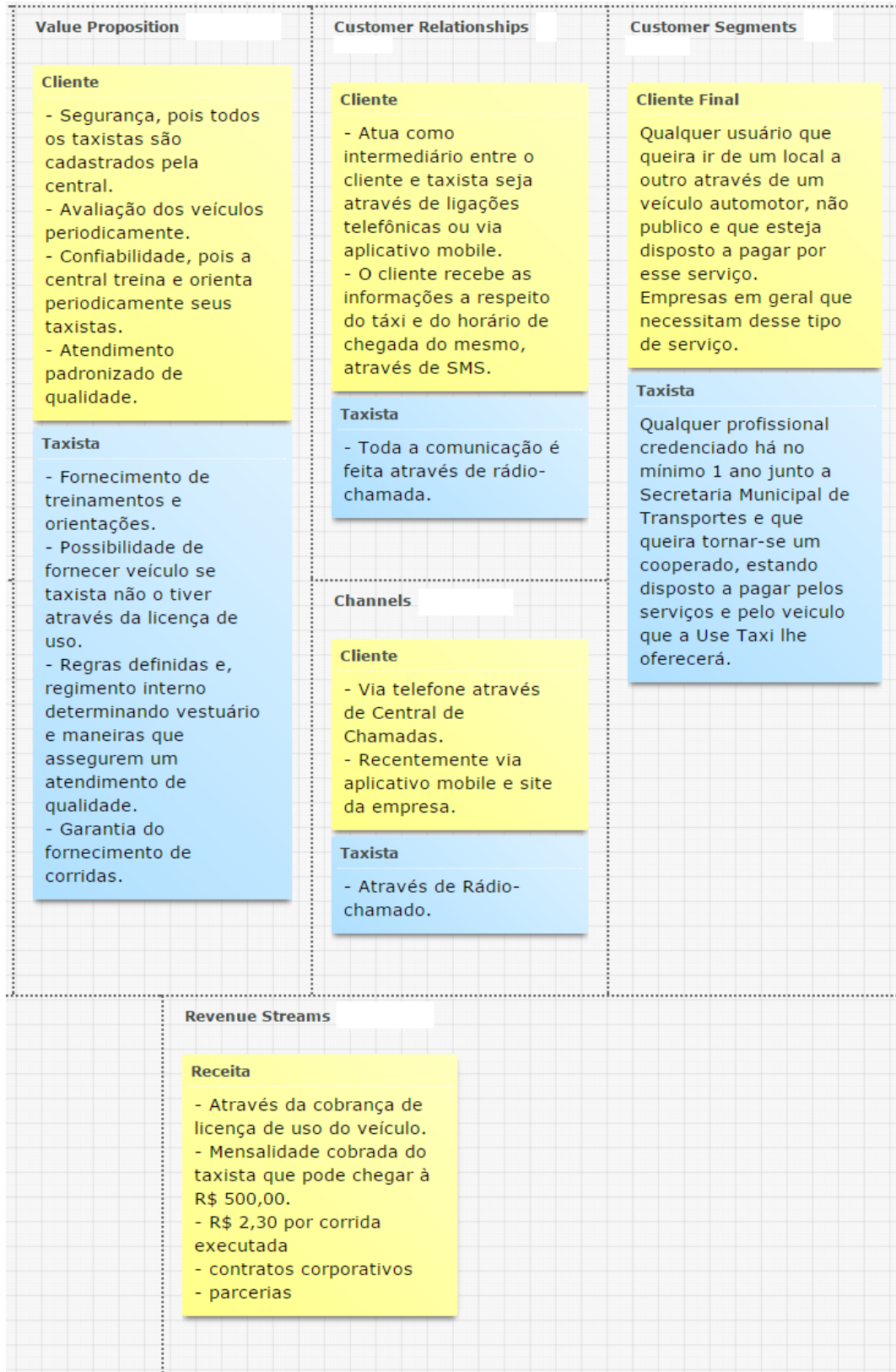


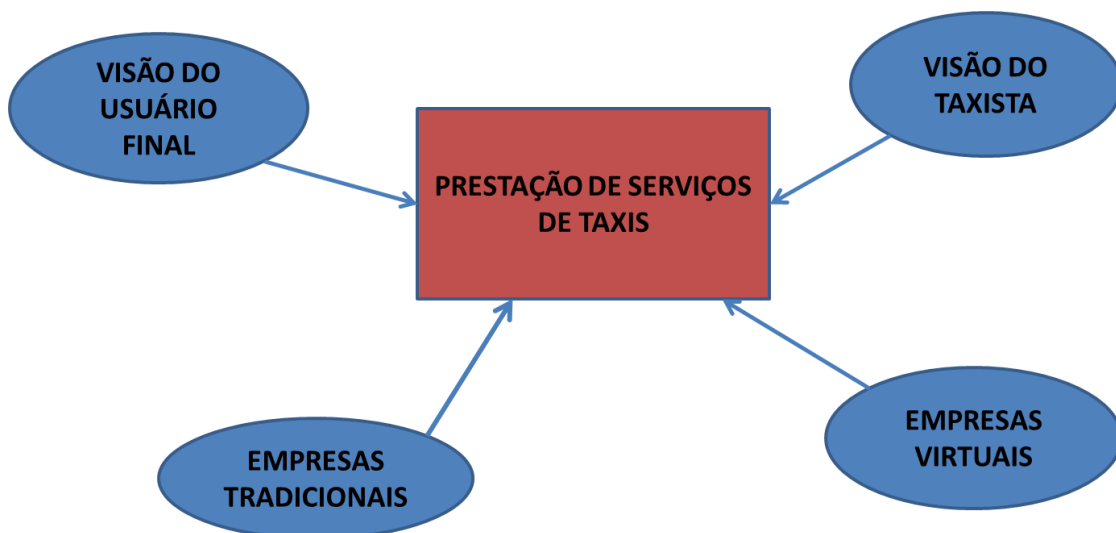
Figura 7 - Lado Direito do BMC da empresa Use Taxi
Fonte: Elaboração própria

As informações apresentadas nos blocos foram retiradas das entrevistas e pesquisas efetuadas na Internet, sendo que se pode observar que alguns blocos das duas empresas apresentam situações bem similares e que serão melhor esclarecidas no momento da avaliação, através do *framework* definido.

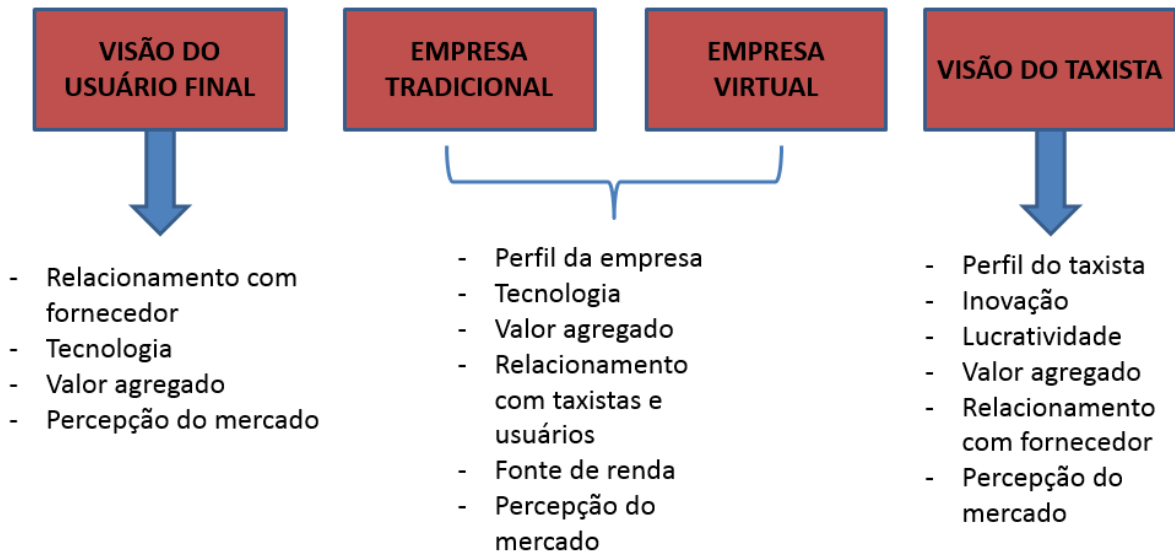
4.3.3 Análise através do *framework*

Como já foi explicitado na seção 2.5, o *framework* definido será o embasamento para a análise das empresas, já que o mesmo foi desenvolvido com o suporte dos fundamentos teóricos apresentados sobre cadeia de valor, cadeia de valor virtual e BMC.

A análise, portanto, foi conduzida respeitando-se os elementos e critérios apresentados no *framework*, que foram replicados nos esquemas 9 e 10 a seguir, respectivamente.



Esquema 9 - Principais elementos do *framework*.
Fonte: elaboração própria.



Esquema 10 - *Framework* para análise da prestação de serviços de táxis.
Fonte: elaboração própria.

Dessa forma, serão iniciadas as análises, considerando-se a seguinte sequência: visão do usuário final, visão das empresas e visão do taxista.

4.3.4 Visão do usuário final

O esquema 11, abaixo, mostra a visão do usuário final do *framework* elaborado para a pesquisa.



- Relacionamento com fornecedor
- Tecnologia
- Valor agregado
- Percepção do mercado

Esquema 11 - Elemento "Visão do Usuário" do *framework*.

Fonte: Elaboração própria

4.3.4.1 Relacionamento com o fornecedor

Dentre os usuários de táxis entrevistados, 17 destacaram a rapidez com que conseguem pegar um táxi, quando fazem uso dos aplicativos. Por outro lado, também reportaram que, quando ligavam nas centrais de táxis, o atendimento da solicitação de corrida era muito demorado, chegando a levar, às vezes, em torno de 40 minutos para que houvesse um táxi disponível. Em alguns casos, a demora era decorrente de falhas ocorridas no processo de abertura da solicitação, em que o atendente não entendia o nome ou o endereço do usuário. Então, após conseguir acertar o envio do táxi, não se tinha certeza sobre o tempo em que ele chegaria de fato no local definido (porque não estava correto), comprometendo o fator tempo.

Observou-se, também, que os usuários fizeram comentários com relação ao fato de sentirem a relação junto à 99Taxis mais pessoal do que com a Use Taxi, tais como: “...há uma preocupação em nos fornecer serviços diferenciados...”; “...eu defino o carro que quero...”, “...através do aplicativo, tenho certeza de que serei atendido rapidamente, pelo telefone não sei...”.

O uso do aplicativo foi outro fator considerado como um facilitador pelos usuários, pois, segundo os mesmos, “...estamos na era da tecnologia, faz todo sentido usar aplicativos

para o que for possível...”, “...através do aplicativo, sei quem será o motorista e onde ele está; isso me traz muito mais segurança e tranquilidade para usar o serviço...”.

Alguns usuários citaram que ter uma central gerenciando seus pedidos é mais ineficiente do que o aplicativo, pois, em alguns momentos, já ligaram e receberam a notícia de que não havia táxis disponíveis no momento, mas, pelo aplicativo, conseguiram um veículo em poucos minutos.

Vê-se, portanto, que, quanto ao relacionamento com o fornecedor, os usuários entendem que a 99Taxis atende melhor as suas expectativas do que a Use Taxi, pois proporciona benefícios facilmente percebidos e consegue personalizar o atendimento. Esses fatores não foram destacados com relação à Use Taxi.

4.3.4.2 Tecnologia

Todos os entrevistados reportaram ter muita facilidade para lidar com o aplicativo da 99Taxis, achando-o muito intuitivo e prático.

Também destacaram o pagamento eletrônico como um fator tecnológico importante. Antigamente, pagava-se apenas com dinheiro em espécie ou cheque (quando aceito), além de vouchers para o caso de convênios com empresas. Atualmente, essas modalidades de pagamento ainda existem, mas são mais frequentemente utilizadas pelas cooperativas de táxis. No caso da 99Taxis, é possível pagar com formas eletrônicas, como o PayPal e cartões de crédito ou débito.

Especificamente quando se fala nos *vouchers* utilizados pelas centrais de táxis, é importante destacar que uma reclamação apontada na pesquisa foi a quantidade de dados a serem preenchidos, sendo que algumas informações nem são de conhecimento ou interesse do usuário, como a QRU. A vantagem de não ser mais necessário carregar

dinheiro para fazer o pagamento do táxi ou mesmo ficar preenchendo os *vouchers* são fatores que trazem ao usuário uma percepção de conveniência que ele entende como fundamental para a escolha de que serviço fazer uso.

Outro ponto tecnológico apreciado pelos usuários do aplicativo da 99Taxis é a possibilidade de conferir na tela a localização do motorista, à medida que o veículo se desloca para buscar o passageiro, fazendo com que o usuário saiba se ele está próximo ou não. Essa facilidade permite também ao usuário se deslocar para encontrar o taxista somente quando esse estiver próximo do ponto de encontro, otimizando o tempo para o próprio usuário de táxis: “...normalmente, chamo o táxi em cima da hora de sair, pois, em no máximo cinco minutos, o taxista estará chegando...”, “...quando tenho que usar a central, devido ao contrato com a empresa, agendo com antecedência, pois se deixar para a hora de sair fico com receio de me atrasar...”.

Quando questionados sobre o uso do aplicativo da Use Taxi, a maioria, num total de 18 usuários, informou não ter ciência do mesmo e os demais reportaram ter ouvido falar, mas não faziam uso.

Com relação a esse quesito, os usuários relataram entender que a 99Taxis está tecnologicamente adaptada ao mercado virtual e que a Use Taxi, mesmo com seu aplicativo, ainda não conseguiu atingir o grau de tecnologia adequado para competir com os demais aplicativos.

4.3.4.3 Valor agregado

Por várias vezes, os entrevistados citaram o tempo como um valor muito importante, considerando-o como um diferencial no serviço via aplicativo.

Outro valor percebido pelos usuários foi a conveniência, sendo que o usuário vincula esse valor ao fato de ser possível contatar diretamente o taxista e também pelas diversas

formas possíveis de pagamento. Em ambos os casos, o usuário sente-se recebendo um serviço personalizado.

Um valor interessante, percebido e citado nas entrevistas, é a questão da segurança. No caso específico da 99Taxis, esse valor é mais considerado, já que, através do aplicativo, é possível saber, de antemão, ao solicitar um táxi, qual o nome, a foto e o telefone de contato do taxista que atenderá a corrida. Dessa forma, o usuário passa a ter uma maior percepção de segurança, quando se compara a uma chamada de táxi feita pela central, em que não se sabe qual será o motorista que fará a corrida, sendo apenas o número do veículo informado, seja por mensagem de texto no telefone celular ou pela própria central. Inclusive, certa usuária que faz uso do aplicativo da 99Taxis relatou que deixou de entrar no táxi que ela havia solicitado, porque o taxista que dirigia o veículo era diferente daquele que constava na foto disponibilizada pelo aplicativo.

Foi possível identificar também que, através do uso do aplicativo, o usuário tem a percepção de fazer parte do processo, já que ele inicia a solicitação, seleciona as opções que mais lhe interessam, define a forma de pagamento e acompanha o veículo chegando até onde se encontra. Portanto, ele se sente parte ativa na prestação do serviço, enquanto que, via central, ele participa do processo, mas não detém o “poder” de decisão sobre a forma como deseja receber o serviço.

Sobre as mudanças que foram identificadas pelos usuários, além das já citadas, foi comentada a questão de qualidade no serviço. Os usuários perceberam, após a inserção dos aplicativos, uma maior preocupação com relação à limpeza do veículo, veículos mais novos e os próprios taxistas mais bem vestidos e preocupados em bem atender. Isso foi percebido em respostas tais como: “...antigamente, eu entrava no táxi e via furos nos bancos, sentia cheiros estranhos e o humor do taxista era péssimo; hoje já peguei táxis até com DVD para que eu pudesse escolher o que assistir...”; “...achei incrível quando o taxista perguntou-me se eu gostava de mpb, pois ele tinha uma seleção muito boa para ouvir...”.

Nesse critério, é possível notar que o usuário tinha uma percepção ruim em relação à prestação do serviço de táxis, pois ele não participava do processo e apenas recebia o que lhe era fornecido, mesmo que contrariado, já que não havia um parâmetro de comparação que lhe permitisse avaliar se estava recebendo de fato um bom atendimento ou não.

A inserção dos aplicativos trouxe aos usuários essa oportunidade de opinar e selecionar, permitindo que os mesmos façam suas escolhas e avaliem o serviço recebido.

Esse valor agregado pode ser considerado fundamental na seleção do tipo de serviço que será utilizado, seja via aplicativo ou central de táxis.

4.3.4.4 Percepção do mercado

Existe, por parte dos usuários, um entendimento de que as centrais tendem a ser cada vez mais subutilizadas já que, em sua visão, é melhor utilizar o serviço através do aplicativo, o qual lhes traz uma série de benefícios interessantes. Em outras palavras, a relação entre benefícios recebidos e sacrifícios percebidos com o uso do aplicativo *versus* o uso das centrais de táxis é mais interessante para o usuário.

Quando se questiona para os usuários qual a opinião deles sobre esse mercado de prestação de serviços de táxis via aplicativo, o que se observa é que a maioria, cerca de 20 usuários, entende que os aplicativos dominarão o mercado, uma vez que estamos vivendo num mundo cada vez mais virtual, onde o uso de diversos aplicativos domina o nosso dia a dia e, muitas vezes, facilita diversos serviços que eram oferecidos de outras formas anteriormente.

Ainda, os usuários entendem que o uso de aplicativos torna o mercado de táxis mais competitivo, o que faz com que as empresas estejam mais preocupadas em fornecer,

com regularidade, novos benefícios e facilidades, gerando para o usuário final um serviço cada mais personalizado e com maior qualidade no atendimento.

Com relação a esse critério, é possível observar, por parte dos usuários, uma aceitação massiva dos aplicativos como meio de melhorar a prestação dos serviços de táxis e a percepção de que somente permanecerão no mercado aqueles que se adaptarem a essa realidade virtual.

O quadro 3, definido pela autora, demonstra, de forma sintetizada, os itens apresentados nessa seção pelos usuários.

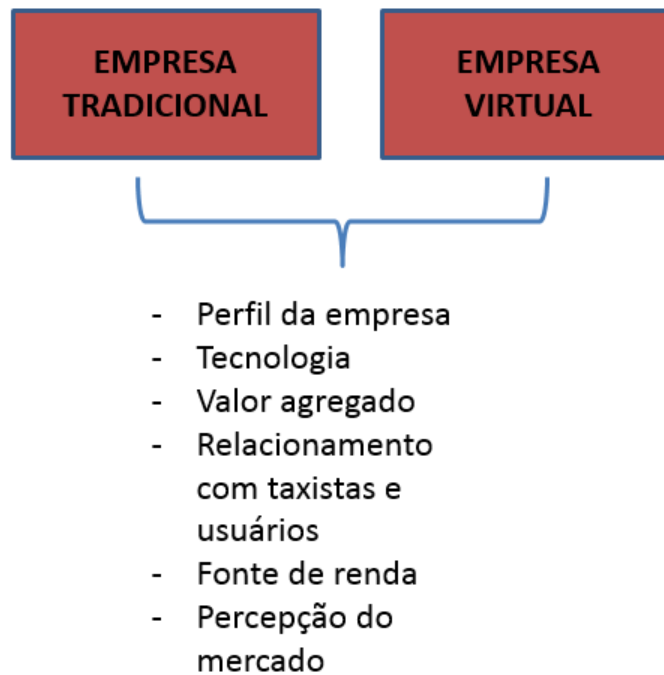
	APLICATIVOS	CENTRAL DE TAXIS
RELACIONAMENTO COM FORNECEDOR	otimização de tempo	dificuldade no atendimento
	relação diferenciada	massificação de serviços
	modernidade, atualização tecnológica	meio de comunicação ultrapassado
	eficiência no atendimento	muitas vezes ineficiente
TECNOLOGIA	fácil de ser utilizado	fácil de ser utilizado
	inserção de pagamento eletrônico	uso de vouchers e dinheiro
	pagamento simplificado via cartão	preenchimento de vouchers complexos
	permite acompanhar a localização do taxista	não possui essa facilidade
	permite o deslocamento do usuário apenas quando o taxi esta próximo	não possui essa facilidade
	adaptado ao atual momento tecnológico	não esta preparado para atualização tecnológica
VALOR AGREGADO	otimização de tempo	serviço oneroso
	agiliza contato com taxista	depende da central para acionar o taxista
	flexibilidade quanto as formas de pagamento	pagamento via vouchers e dinheiro
	percepção de um serviço personalizado	massificação de serviços
	gera maior segurança	não gera essa percepção
	conhecimento prévio do taxista e seus dados	depende da central para obter informações
	possibilidade de seleção de opcionais relacionados ao veículo	não possui essa facilidade
	percepção de fazer parte do processo	percepção de ser apenas usuário do processo
PERCEPÇÃO DE MERCADO	uso crescente	menor utilização desses serviços
	tendência em dominar o mercado	necessidade de atualização e adaptação tecnológica
	trouxe maior competitividade	acomodou-se sem concorrência
	trouxe mais qualidade	acomodou-se sem concorrência

Quadro 3 - Resumo do resultado da análise do *Framework* para Usuários.

Fonte: elaboração própria.

4.3.5 Visão das empresas

O esquema 12, abaixo, mostra o elemento “Visão da Empresa” do *framework* utilizado.



Esquema 12 - Elemento "Visão da Empresa" do *framework*.
Fonte: elaboração própria


4.3.5.1 Perfil da empresa

Ao se efetuar uma comparação entre os valores definidos pela 99Taxis (figura 8) e os valores definidos pela Use Taxis (figura 9), ambos descritos em seus sites, já é possível identificar diferenças interessantes que descrevem, inclusive, o posicionamento de ambas as empresas no mercado.

99
99 ▾ Passageiros ▾ Taxistas ▾ Corporativo Descontos e Vantagens ▾ Conheça o 99TOP ▾

Confira os 9 valores da 99

Valor nº 1. Os usuários, passageiros e taxistas, são nosso ponto de partida



Os usuários, passageiros e taxistas, são nosso ponto de partida e todo resto funciona de forma simplesmente simples. Cuidamos do nosso sistema com muito carinho. Essa é uma parte importante das nossas soluções, mas vamos muito além, entendendo como essa tecnologia pode te ajudar.

Somos genuinamente preocupados, sempre nos perguntando "o que eu posso fazer por você? E o que mais? E além disso? Por isso desenvolvemos o melhor aplicativo: para quem usa, usar sem manual.


Valor nº 2. Olhar o valor nº 1

Os usuários, passageiros e taxistas, são nosso ponto de partida. Para a gente, você é tão, tão importante que o nosso segundo valor é o mesmo que o primeiro. Nosso foco é você!

Valor nº 3. Olhar o valor nº 2

Os usuários, passageiros e taxistas, são nosso ponto de partida. Para a gente, você é tão, tão importante que o nosso terceiro valor é o mesmo que o segundo e o primeiro. Nosso foco é você!

Valor nº 4. Pessoas incríveis, incrivelmente diferentes



Resultados incríveis são a soma de pessoas incríveis. Queremos pessoas incríveis em todas as atividades, incrivelmente diferentes e complementares.

Acreditamos que a diversidade deixa tudo um pouquinho melhor. Ajuda a construir uma ideia melhor, um projeto melhor, uma empresa melhor e um mundo melhor!

Queremos colegas de trabalho, parceiros e usuários, taxistas e passageiros, de todos os tipos, independente do estilo, sexo ou idade, que escolhem a 99 porque estão felizes com nossa empresa. Queremos que sejam todos muito bem vindos (:

Figura 8 - Valores da 99Taxis, lista parcial.
Fonte: 99TAXIS, 2015.

A Cooperativa

A Cooperativa União dos Taxistas Autônomos de São Paulo USE TÁXI, surgiu em 28 de março de 1988, através da união de diversos motoristas que perceberam a necessidade de se organizarem em busca de um objetivo comum. Desde então não tem se poupado esforços na procura pela melhoria contínua da qualidade de atendimento de seus clientes, bem como pelas boas condições de trabalho de seus cooperados.

Sempre investindo em tecnologia e constantes treinamentos a Use Taxi tornou-se referência no mercado por sua eficiência e qualidade garantida no atendimento.

Missão

Prover serviços de transporte em veículos de aluguel, colocando sempre em primeiro lugar as necessidades de seus clientes, colaboradores, cooperados e demais partes interessadas.

Visão

Ser referência no mercado de transporte de passageiros em veículo de aluguel, através da implantação de tecnologias inovadoras que proporcionem maior conforto e segurança a seus clientes e as mais favoráveis condições de trabalho a seus cooperados e colaboradores.

Valores

- Ética em primeiro lugar
- Imparcialidade pelo que é correto
- Transparência total com clientes, cooperados e colaboradores

Figura 9 - Missão, Visão e Valores da Use Taxi.
 Fonte: USE TAXI, 2015.

É possível observar que a 99Taxis busca, de forma simples, apresentar sua proposta para seus clientes, utilizando, inclusive, termos básicos e frases diretas, enquanto a Use Taxi faz uso de termos mais rebuscados e impessoais.

De acordo com os valores apresentados, o foco da 99Taxis está em identificar as necessidades dos seus clientes, dentro de um ambiente que favorece o desenvolvimento de novidades e aperfeiçoamento, melhorando, assim, seu aplicativo e fazendo seus clientes ficarem mais próximos e satisfeitos.

No caso da Use Taxi, a empresa informa, em sua missão, estar preocupada em atender às necessidades de seus clientes, mas não descreve nenhum método de captura dessas necessidades. Essa abordagem da Use Taxi denota certa contradição, pois, apesar do cliente ser o foco, esse não faz parte do processo de definição do produto e/ou serviço que lhe é prestado, o que pode incorrer no risco de que nem todas as expectativas dele sejam atendidas da forma correta.

Ainda, foi possível verificar, durante as entrevistas nas empresas, que o perfil mais tradicional da Use Taxi também está refletido nas suas instalações, onde cada líder possui uma sala fechada, com grandes janelas ao fundo e a cor verde predominante em todas as portas, num ambiente bem formal, percebido, inclusive, pela vestimenta dos colaboradores, que fazem uso de roupas esporte fino todos os dias da semana.

Já na 99Taxis, o ambiente *clean*, sem salas fechadas e contando com profissionais distribuídos num salão repleto de poltronas, redes e sofás, demonstra o compromisso da empresa em prover um ambiente favorável à integração, à troca de experiências e informações. Mesmo os sócios trabalham no mesmo ambiente dos colaboradores e as salas de reunião, que eles chamam de salas de criação, possuem vidro ao seu redor, permitindo visualização total do que está ocorrendo.

Resgatando o que foi anteriormente citado por Woodruff (1997), a percepção de valor pelo cliente pode ser definida pela relação entre benefícios recebidos e sacrifícios percebidos. Essa relação entre benefícios e sacrifícios faz com que o cliente busque o produto com o maior valor percebido. Para os clientes, o valor pode ser percebido a partir de atributos preferenciais, desempenho de atributos e da avaliação de um produto em uso (WOODRUFF, 1997). O autor prossegue, informando que o cliente, em geral, idealiza seu valor desejado e pode antecipar a percepção de valor recebido. No entanto, ele apenas terá a real percepção do valor recebido quando vivenciar concretamente essa experiência.

Considerando essa descrição do autor, a 99Taxis demonstra apresentar uma proposta mais favorável para aguçar a percepção de valor que o cliente terá do serviço prestado do que a Use Taxi.

4.3.5.2 Tecnologia

Pelo que foi visto nas seções onde as empresas 99Taxis e Use Taxi foram apresentadas, há uma considerável diferença tecnológica entre elas.

De um modo geral, a tecnologia da 99Taxis está direcionada para atender às necessidades do seus clientes e, sempre que possível, de maneira inovadora. Isso fica evidente já no mecanismo para localizar um táxi de modo a atender uma corrida.

O sistema da 99Taxis seleciona um número determinado de taxistas mais próximos do cliente até um determinado raio em quilômetros, de modo que qualquer um chegue em poucos minutos. E, a partir desse número determinado de taxistas, dentre aqueles que aceitaram fazer a corrida, o sistema seleciona o que estiver mais próximo. Em outras palavras, é um sistema que faz uma seleção baseada no geoposicionamento tanto de taxistas quanto de passageiros. E esse mesmo conceito de geoposicionamento atua como fonte importante de comunicação com o passageiro, de modo que ele saiba onde o táxi está ao aproximar-se, inclusive até por qual via está vindo. Isso permite ao passageiro dirigir-se ao local para pegar o táxi (por exemplo, a portaria de um prédio) apenas quando o mesmo estiver a poucos metros de distância.

No caso da Use Taxi, o sistema automatizado localiza o veículo que estiver mais próximo e os dados da corrida são enviados para o terminal, a bordo do veículo. Além de ser uma seleção de apenas um, esse fator “estar mais próximo” pode ser relativo. Por exemplo, um taxista acionado pode estar a algumas centenas de metros de distância, mas do outro lado de uma marginal congestionada, enquanto outro pode estar um pouco mais longe – e

não seria selecionado – mas chegaria mais rápido, caso as vias estivessem livres. Em termos de comunicação com o passageiro, usa-se a mensagem de texto por celular (SMS), de modo a posicionar-lhe o tempo aproximado de chegada. Esse serviço (SMS) não tem garantia de entrega da mensagem ou informe de entrega com atraso.

O aplicativo da 99Taxis conta, ainda, com recursos que não existem no sistema da Use Taxi, tais como um histórico de corridas, indicação detalhada (inclusive com foto) de quem será o taxista que atenderá a chamada, personalização do serviço (seleção do táxi a partir de determinadas características, como porta-malas grande, transporte de animais, etc.) e pagamento por PayPal. Mais recentemente, foram inseridas novas melhorias no aplicativo, dentre as quais o fato de o cliente inserir o destino e o aplicativo já calcular uma previsão do custo da corrida e do horário de chegada e a integração com o Waze, de modo que, quando o cliente estabelece o destino, já aparece automaticamente para o taxista a rota mais rápida para o local.

Tecnologicamente, a forma de atuação do aplicativo da 99Taxis está mais adequada ao momento virtual que vivenciamos do que os meios utilizados pela Use Taxi.

4.3.5.3 Valor agregado

Ao observar o BMC e as entrevistas efetuadas, verifica-se que a 99Taxis interpreta, como valor agregado, principalmente ações que ampliem a interação com o usuário e o taxista, buscando entendê-los e, assim, atender suas necessidades, através de uma relação próxima com seus clientes.

Nota-se isso quando a 99Taxis destaca, por exemplo, como valor agregado o fato de prover ao usuário a possibilidade de selecionar os opcionais necessários, bem como a forma de pagamento mais conveniente.

Já a Use Taxi privilegia ações padrões e formais, tais como treinamentos e regimentos, determinando certo tipo de vestimenta e formas de atendimento.

No contexto segurança, nota-se a preocupação de ambas as empresas em destacar esse fator como valor, mas o entendimento é diferente por parte de cada uma. Enquanto para a 99Taxis a segurança está vinculada ao fato de prover informações ao usuário e ao taxista, para lhes trazer conhecimento e confiança sobre o serviço que estão recebendo, para a Use Taxi esse item está relacionado a prover orientações e treinamentos periódicos, bem como a garantia de só trabalhar com taxistas cadastrados no seu sistema.

Tanto a 99Taxis quanto a Use Taxi entendem que fornecer garantia de corridas é um valor fundamental aos taxistas e usuários, mas a 99Taxis vai um pouco além, ao se preocupar em fornecer corridas próximas e, assim, minimizar o tempo de parada do taxista e de espera do usuário. Esse item pôde ser, inclusive, verificado nas entrevistas, quando os taxistas afirmaram que as corridas aumentaram, por dia, cerca de cinco a seis vezes, além do fato de que, com o aplicativo da 99Taxis, eles possuem algumas conveniências. Por exemplo, foi citado por um taxista com mais de 30 anos de trabalho, que, com o aplicativo, ele pode ficar em casa, ligar o mesmo e aguardar as corridas que sejam geradas na região onde mora, evitando, assim, que ele saia de casa sem uma corrida prévia. Como ele mesmo citou: “já saio de casa ganhando”.

A preocupação em agregar valor não está somente no retorno financeiro e na segurança. A forma como os taxistas são tratados pelas empresas diferem bastante.

A Use Taxi demonstra um tratamento padrão de cooperativa, com uma central de apoio, treinamentos e o suporte necessário. Ou seja, oferece o que é essencial para o taxista da cooperativa trabalhar bem. No entanto, a 99Taxis vai além, provendo também uma central de apoio aos taxistas, mas com atendimento diferenciado, além de não exigir exclusividade, já que os taxistas são livres para trabalhar com qualquer outro aplicativo que eles queiram.

Outros fatores demonstram esse tratamento diferenciado para os taxistas, tais como: Clube de Benefícios, campanhas de *marketing*, descontos em produtos que os parceiros fornecem, etc. Por exemplo, num Dia dos Pais, a 99Taxis fez um vídeo para eles, no qual os filhos agradeciam aos pais. Nessa linha de homenagem, em outra oportunidade, no Dia do Taxista, a 99Taxis mobilizou um dos sócios da empresa e ele gravou uma mensagem, dizendo “Amigo taxista, obrigado por estar aí trabalhando todos os dias, obrigado por estar rodando nos finais de semana”³. Foi uma maneira de mostrar que ele não só faz parte da empresa, como tem papel fundamental na continuidade e prosperidade dela.

Conforme já citado nas análises das cadeias de valores, a cadeia de valor virtual está focada em gerar novos valores, através do uso adequado da informação gerada no seu processo, enquanto, na cadeia definida por Porter, a informação funciona como suporte aos processos.

Dessa forma, para que a 99Taxis consiga atuar no mundo virtual com sucesso, é fundamental que seu modelo forneça valor, através das melhorias contínuas que são identificadas pelas informações captadas pelo seu aplicativo.

Quanto à Use Taxi, pelo fato de estar no mercado há mais de 28 anos, apresenta um conjunto de valores definidos para atender às necessidades de todo o público em geral. Pode-se entender que esses valores, definidos há algum tempo, atendiam as expectativas do momento de sua definição, em que não havia a possibilidade de interação e colaboração do cliente na produção do serviço final, como ocorre hoje, na era virtual que vivenciamos.

O que chama a atenção com relação à proposição de valor da Use Taxi é que, mesmo com a inserção de um aplicativo para comunicação com a central, essa informação não

³ Dados obtidos em entrevista a M. C LOPEZ, da empresa 99Taxis, concedida em 27 de abril de 2015, São Paulo.

foi considerada durante a entrevista com seu representante como um item adicional de valor, o que demonstra que a Use Taxi provavelmente não visualiza a TI como uma forma de geração de valor para seus usuários, indicando que ainda não mudou seu cerne, sua forma de entendimento sobre as inovações que estão surgindo em seu mercado.

Assim, a proposição de valor da 99Taxis demonstra exigir um trabalho muito mais próximo e contínuo junto aos seus clientes, buscando encontrar novas possibilidades de geração de valor, enquanto a Use Taxi conta com o fato de que valores que são genericamente importantes para todos, ou pelo menos para a maioria de seus clientes, são suficientes para manter-se no mercado.

Desse modo, a principal diferença entre as empresas, sobre a forma de identificar e gerar valores, está na preocupação com a interação junto a seus clientes e no uso da informação no contexto de seus processos.

De um lado, tem-se a 99Taxis aprimorando seus meios de capturar informações, focada em gerar valores personalizados e próximos às principais necessidades dos clientes; de outro, a Use Taxi atenta em fornecer valores mais genéricos e que possam atender necessidades primárias e gerais.

4.3.5.4 Relação com taxistas e usuários

Nesse item, novamente nota-se uma diferença significativa entre as duas empresas.

A Use Taxi se relaciona com o usuário através da central de chamadas e com os taxistas via rádio-chamadas, enquanto a 99Taxis interage via aplicativo, fornecendo um espaço físico aos taxistas para esclarecimento de dúvidas e entrega de documentação.

- A frase citada pela diretora de marketing da 99taxi⁴: “Esse cliente deve ser além de cliente, deve entender que ele é meu parceiro fiel também”, denota que a 99Taxis busca estar próxima do taxista, para incentivá-lo a ser um dos melhores divulgadores da sua empresa, aproveitando que é ele que está em contato direto com o usuário final, ouvindo suas opiniões, compartilhando ideias e captando informações que podem ser utilizadas em prol do serviço prestado.
- No caso da Use Taxi, ela se posiciona como intermediadora entre seus clientes, fazendo uso de mensagem de texto por celular (SMS), para informar ao usuário qual será o veículo e qual a previsão de chegada do mesmo. Junto aos taxistas, a relação mais próxima ocorre durante os treinamentos focados em lhes prover procedimentos e subsídios para que executem um bom atendimento.
- Esse modelo atende à questão de intermediar a relação entre usuário e taxista, mas demonstra ser uma forma não alinhada com o momento tecnológico atual, que prima pela globalização e propicia cada vez mais o contato direto, *online*, entre aqueles que possuem algum tipo de relacionamento, seja pessoal, comercial ou profissional, demonstrando certa impessoalidade no tratamento com seus clientes.
- Vale ressaltar que, ao se observar a cadeia de valores de cada uma, identifica-se que a 99Taxis, para atuar no mercado virtual, necessita da interação mais próxima com seus clientes, visando atender sua busca contínua de melhorias através da informação, enquanto na cadeia de Porter o foco está no desenho das atividades e no elo entre elas apenas, relatando a forma como a Use Taxi se relaciona.

Ao se avaliar a forma de relacionamento com seus clientes, observa-se que, através do aplicativo desenvolvido, seja para o usuário final ou o taxista, a 99Taxis busca criar um vínculo de obtenção e fornecimento de informação. E esse vínculo tem que ser eficiente e

⁴ Dados obtidos em entrevista a M. C LOPEZ, da empresa 99Taxis, concedida em 27 de abril de 2015, São Paulo.

ágil, provendo uma relação mais próxima com os clientes e incentivando a participação deles no negócio.

Como no caso da Use Taxi a informação é utilizada como suporte, os meios de comunicação com os clientes não são direcionados pela preocupação em prover agilidade e interação e, por isso, são meios que pouco necessitam de aprimoramento e melhorias contínuas.

Vale ressaltar que os meios de comunicação são ferramentas importantes na avaliação do cliente, pois caracterizam a eficiência do contato e podem ser um fator relevante no momento da seleção de qual empresa será usada pelo cliente.

4.3.5.5 Fonte de renda

A Use Taxi garante sua renda através da cobrança de valores fixos mensais para manter o cadastro do taxista disponível no seu banco de dados, ganhando também o valor fixo de R\$ 2,30 sobre todas as corridas executadas, sendo que, no caso de ser uma corrida agendada, esse valor dobra. Ainda em caso do taxista não possuir veículo, a Use Taxi pode lhe oferecer um de seus carros de frota e o taxista paga uma diária para seu uso, que, segundo informações colhidas dos taxistas, fica entre R\$ 800 a R\$ 1.100 por mês, dependendo do veículo.

A 99Taxis é remunerada através do pagamento feito via serviço PayPal ou via *voucher* de desconto proveniente das parcerias com empresas que a 99Taxis desenvolve.

Ambas as empresas também geram renda através de contratos corporativos e, nesse caso em específico, cobram um percentual das corridas.

- Avaliando a forma de renda de cada uma, identifica-se que a Use Taxi faz uso de um modelo que lhe garante uma renda fixa mensal, enquanto a 99Taxis está

sujeita ao fluxo de corridas geradas que façam uso dos meios remunerados citados para pagamento.

- Pode-se observar que a Use Taxi indica não estar disposta a assumir riscos com relação à sua remuneração e também demonstra uma certa não preocupação com relação à remuneração que o taxista está obtendo através da central. A 99Taxis compartilha com o taxista sua remuneração, incentivando que o mesmo esteja empenhado em executar corridas, ampliando sua renda e, conseqüentemente, as possibilidades de ganhos da 99Taxis. Ou seja, existe, nesse modelo, um compartilhamento de risco e a intenção de demonstrar que, de fato, o taxista é um elemento muito importante desse negócio. Sua satisfação financeira é considerada pela 99Taxis um fator relevante e motivador para que o taxista propague o uso do aplicativo e o utilize preferencialmente.

Essa diferença quanto à forma de obtenção de renda entre as empresas é um fator identificado nas entrevistas junto aos taxistas que, por não possuírem veículo próprio, usam aquele fornecido pela Use Taxi e, nesse caso, o custo da diária, em conjunto com os demais valores envolvidos, fazem com que eles iniciem seu dia já devendo, como comentaram. Dessa forma, a busca pelo uso do aplicativo da 99Taxis os auxilia a compensar esses custos.

4.3.5.6 Percepção do mercado

Até alguns anos atrás, os aplicativos para dispositivos móveis já existiam, mas não eram tão disseminados quanto atualmente. Com o avanço tecnológico desses dispositivos (maior capacidade de memória e processamento de dados) e preços mais acessíveis, a plataforma móvel popularizou-se e passou a ser mais utilizada até que os computadores de mesa convencionais. Junto com essa tendência, os aplicativos (ou *apps*, como são conhecidos) se multiplicaram e passaram a ser usados para as mais diversas finalidades.

Essa percepção também é compartilhada no mercado de táxis, até mesmo pela Use Taxi: “Tecnicamente, o serviço prestado é o mesmo, o que muda é a sensação de inovação, um novo meio de chamar o táxi. Toda tecnologia, se bem aproveitada, agrega valor. No passado, achei que seria uma moda passageira, mas agora percebo que veio para ficar. Dificilmente regressaremos para o que era antes e a intenção nem é essa. Se formos comparar, hoje não vivemos sem celular, internet, ar condicionado... Essas coisas nos proporcionam conforto e facilidade, bem como um aplicativo para solicitar táxi” (KHAIRALLAH, 2015).

O próprio Eder Luz, presidente da cooperativa Use Táxi e secretário da Associação Brasileira das Cooperativas e Associações de Táxis (Abracomtaxi), embora defenda que o serviço prestado pelas cooperativas e pelos *apps* é, na sua essência, o mesmo, propõe a regulamentação: “quem faz o intermédio tem que ser responsável. O mercado é aberto para todo mundo, não acho correto uns seguirem a legislação e outros não”. Porém, isso não significa que ele queira acabar com a existência dos *apps*, ele quer apenas que os aplicativos passem pela mesma fiscalização que as cooperativas.

Na visão dele, não apenas *apps* e cooperativas fazem, na essência, a mesma coisa (a intermediação entre passageiro e taxista), como atuam na mesma plataforma. Sim, cooperativas, radio táxis e empresas similares também oferecem *apps* para seus clientes. “Na nossa visão, os aplicativos vieram para somar aos serviços já oferecidos pelas cooperativas de táxi” (JUNQUEIRA, 2013). Assim, vislumbra-se uma nova vertente nessa discussão quanto ao uso dos aplicativos: as questões de legislação.

Embora o uso cada vez maior de aplicativos seja tendência, haverá sempre exceções. Há determinados tipos de públicos que podem não migrar – ou migrar lentamente – para o uso de aplicativos.

Nas entrevistas com os taxistas, um deles fez o seguinte comentário sobre as centrais: “As centrais de táxis tradicionais continuarão ainda a existir, pois tem gente que é mais idosa, que não quer mexer em aplicativo; ou que não é nem idosa, mas não gosta de

tecnologia; ou que gosta de tecnologia, que não é idosa, mas quer um carro *premium*, quer um taxista que conhece o nome dela, quer descer na porta e pegar o taxista ali. Mas, um dia, essas centrais terão que mudar, podendo desenvolver aplicativos próprios só para entrarem na era tecnológica.”

Uma mudança de paradigma interessante que tem ocorrido nesse mercado é quanto à exclusividade. Cooperativas, por definição, exigem exclusividade dos motoristas. Não tem como um carro cooperado estampar a logomarca da Use Taxi e, digamos, da Chame Taxi. Já no caso de uso de aplicativos nos moldes da 99Taxis, há mais flexibilidade, podendo o mesmo taxista trabalhar com mais de uma empresa desse *Marketspace*.

Conforme Paulo Veras, um dos sócios-fundadores da 99Taxis, comentou: “não exigimos exclusividade, nem que o *app* fique ligado o tempo inteiro, ou em horários específicos. O mesmo se aplica aos outros *apps*. Quando o taxista quiser uma forma mais fácil de conseguir passageiros, ele liga o *app* e espera um chamado – se encontrar um potencial passageiro, pode atender. Mas se não quiser, não precisa. Ele tem a liberdade para fazer como quiser e quando quiser. O mesmo taxista pode usar diversos *apps* diferentes para conseguir mais corridas. E aí está a grande vantagem: a flexibilidade – algo que as cooperativas não gostam muito” (JUNQUEIRA, 2013).

Em termos de visão futura, a 99Taxis tem uma posição interessante. Por um lado, a empresa se vê em 5 anos sendo internacional e ainda liderando no Brasil. Mas, o próprio Marketing da 99Taxis diz que a visão futura é daqui a 2 meses e que todas projeções podem mudar, conforme esse nicho muda. A meta para metade de 2016 é ter 100% da frota de São Paulo. Não se identificou uma visão futura no caso da Use Taxi, o que pode indicar que a empresa acredita estar numa “zona de conforto” e as iniciativas em mudar seriam mais reativas, conforme esse mercado solicitar.

O quadro 4, definido pela autora, demonstra, de forma sintetizada, os itens apresentados nessa seção.

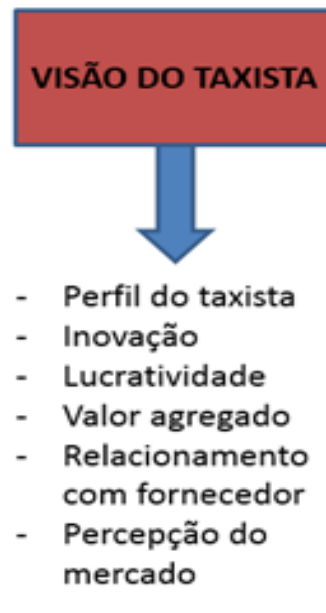
	APLICATIVOS	CENTRAL DE TAXIS
PERFIL DA EMPRESA	comunicação simples e direta	comunicação tradicional e rebuscada
	foco em identificar necessidades do cliente	foco em identificar necessidades do cliente
	captura de informações para melhoria contínua	não há definido um meio de captura da informação dos clientes
	cliente influencia o processo de melhoria contínua	cliente não participa das definições de novas funcionalidades
	ambiente de trabalho <i>open office</i>	ambiente de trabalho tradicional e conservador
	propósito de gerar novos valores para atrair clientes	define seus valores de forma genérica
TECNOLOGIA	faz uso da Internet como meio de comunicação	faz uso de rádio frequência e SMS para comunicação
	sempre inovando	sistema estático
	possui algoritmo de geoposicionamento próprio	não possui esse tipo de sistema
	permite acompanhar o percurso do taxista	não possui essa facilidade
	otimiza o tempo de atendimento do usuário	não possui essa facilidade
VALOR AGREGADO	interação constante com clientes	não há esse tipo de interação
	atender necessidades do cliente personalizando o serviço	atender as necessidades genéricas dos clientes
	prover segurança através da disponibilização de informações	prover segurança através de orientações e treinamentos
	garantir fornecimento de corridas próximas aos taxistas	garantir fornecimento de corridas
	menos tempo de veículo parado	não apresenta essa preocupação
	relacionamento próximo aos taxistas	relacionamento padrão através de treinamentos e regulamentações
	compromisso com melhoria contínua embasada na informação dos clientes	sistema estático sem grandes mudanças
RELACIONAMENTO COM TAXISTAS E USUÁRIOS	via aplicativo pela Internet	via central de rádio chamadas
	busca capturar informações dos clientes	não apresenta essa preocupação
	espaço físico para apoio	espaço físico para treinamentos
	cliente visto como parceiro	cliente faz uso dos serviços da forma que lhe é oferecido
	comunicação direta entre taxistas e usuários via aplicativo	central intermedia comunicação entre taxistas e usuários
FONTE DE RENDA	remunerada via pagamentos feitos por PayPal e vouchers de desconto dos parceiros	valor fixo por corrida de R\$ 2,30, além de mensalidade cadastral e diária de veículo se for necessário
	remunerada via percentual de corridas executadas nos contratos corporativos	remunerada via percentual de corridas executadas nos contratos corporativos
	renda esta vinculada ao fluxo de corridas executadas com pagamentos específicos, assumindo mais riscos	parte da renda fixa assumindo menos riscos e parte da renda vinculada ao fluxo de corridas mas com valor fixo por corrida
PERCEPÇÃO DE MERCADO	avanzando rapidamente no mercado	não se atualizou tecnologicamente
	preocupado com a imagem de inovação	não se atualizou tecnologicamente
	atrai público que gosta de tecnologia	atrai público que prefere meios convencionais de comunicação
	permite utilização de qualquer aplicativo	exige exclusividade no cadastro entre as centrais de taxis
	meta para metade de 2016 é atingir 100% da frota de SP	não foi identificada uma meta

Quadro 4 - Resumo do resultado da análise do *Framework* para empresas de prestação de serviços de táxis virtuais e tradicionais.

Fonte: elaboração própria.

4.3.6 Visão do taxista

O esquema 13 mostra o elemento “Visão do Taxista”, do *framework* utilizado.



Esquema 13 - Elemento "Visão do Taxista" do *framework*.
Fonte: elaboração própria

4.3.6.1 Perfil do taxista

Como informado na metodologia, as entrevistas foram executadas na central de apoio da 99Taxis, onde foi possível observar uma quantidade grande de profissionais que circularam pela central em busca de orientações e para entrega de documentação. Segundo informações da diretora de *marketing*, circulam por essa central cerca de 100 taxistas por dia. Visando obter informações de profissionais que já atuam no mercado de táxis há algum tempo, as entrevistas foram direcionadas a profissionais que tinham entre 30 e 50 anos.

Foi possível observar que os taxistas são profissionais de origem humilde, muitos dos quais não prosseguiram com seus estudos e encontraram no serviço de prestação de táxis uma oportunidade interessante de trabalho e remuneração.

Quando questionados sobre a inserção da tecnologia dos aplicativos em seu dia a dia, eles informaram não conhecerem muito de tecnologia e, portanto, buscam aplicativos que sejam de fácil uso e maior rapidez.

Dentre os 10 entrevistados, 7 ou ainda trabalhavam ou já haviam trabalhado com central de táxis e puderam oferecer seu parecer sobre esses dois modelos de trabalho.

Um fato que foi possível evidenciar nas entrevistas é a grande preocupação em efetuar o maior número possível de corridas e, assim, garantir melhor renda.

A frase dita por um deles – “Nós queremos corridas, o que der corrida para mim é o melhor” – caracteriza a disposição do taxista em ser fiel a quem consiga lhe fornecer essa vantagem.

4.3.6.2 Inovação

Quando se fala em inovação, a mesma pode ocorrer sem grandes revoluções tecnológicas, ou seja, a simplificação de uma tecnologia ou de um processo com retorno para os usuários é também uma forma de inovação.

E isso aconteceu no caso do aplicativo da 99Taxis, uma vez que ele conecta diretamente usuários e taxistas, simplificando o processo de se pedir um táxi – e ainda com diferenciais tecnológicos. Já na tecnologia empregada pela Use Taxi, o aplicativo é mais um intermediário para facilitar o contato do usuário, que utiliza o aplicativo ao invés de usar o sistema da central para acionar o taxista. Por trás, continua o sistema de comutação

telefônica que embasa a central, os processos e *scripts* padronizados de atendimento e a comunicação por rádio.

Essa percepção chegou também aos taxistas. No item anterior, foi citado que eles não se consideram pessoas usuárias de tecnologia de ponta (*high tech*, como se costuma dizer). Por outro lado, durante as entrevistas, identificou-se que esses mesmos taxistas têm buscado cada vez mais o uso de aplicativos, pois, segundo os mesmos, as corridas aumentaram por dia e o aplicativo lhes trouxe conveniências, tais como ficar esperando por chamadas em casa e só sair quando aceitar uma corrida. Daí, eles preferem utilizar aplicativos simples e de fácil aprendizado. Segundo os entrevistados, o aplicativo da 99Taxis tem essas características e, por isso, eles simpatizam mais com o mesmo.

Outra observação feita pelos taxistas foi a de que as chamadas pela central de táxis passaram a ser menores e isso foi mais um incentivo para que passassem a utilizar os aplicativos e, em específico, o da 99Taxis, pois, de acordo com eles, as chamadas ocorrem com mais frequência por esse aplicativo. Além disso, pelo fato do aplicativo apenas lhes direcionar chamadas bem próximas de onde estão, ocorre uma diminuição dos gastos com combustíveis e prolongamento da própria vida útil do veículo.

Novas funcionalidades fornecidas pelo aplicativo proporcionaram aos taxistas a sensação de maior segurança em seu trabalho, tais como a possibilidade de identificação do passageiro antes do início da corrida, bem como do destino desejado, além da possibilidade de pagamento via cartão, evitando, assim, que o taxista tenha que trafegar carregando dinheiro, tornando-o alvo de possíveis assaltos.

Ainda segundo o entendimento dos taxistas, o uso inovador do aplicativo permitiu que um público que não andava de táxi passasse a fazê-lo, por preferir utilizar essa tecnologia do que os meios anteriores, tais como a central de táxi ou pegar um táxi na rua.

4.3.6.3 Lucratividade

- Inovação e tecnologia normalmente são estratégias utilizadas para alavancar negócios que possam estar em decadência ou com a intenção de atender algum nicho ainda não desenvolvido pelas empresas de determinado mercado. Seja como for, as empresas inovam buscando ampliar sua lucratividade e ganhos, ou seja, melhorias acontecem para que se tenha um retorno maior, principalmente, financeiro.
- Isso também tem ocorrido no mercado de táxis que fazem uso de aplicativos. Conforme observado no item anterior, um aumento no número de corridas proporciona maior receita para os taxistas e para a própria empresa.
- No caso dos taxistas em especial, o lucro pode aumentar também na medida em que as funcionalidades do aplicativo lhes auxiliam a reduzir despesas, como, por exemplo, pelo fato do aplicativo direcionar corridas próximas. O tempo em que o veículo trafega sem passageiros diminuiu e, ainda, essa logística propiciou uma melhor gestão do gasto com o combustível e do próprio veículo, quanto à manutenção.

Isso foi constatado nas entrevistas, em que os taxistas demonstraram ter feito cada vez mais o uso de aplicativos, com a intenção de aumentar o número de corridas, que, segundo os mesmos, cresceram cerca de cinco a seis por dia, conforme já mencionado.

Outro fator importante relatado pelos taxistas e que impacta em sua lucratividade – pois aumenta a despesa – é que, junto à central de táxis, eles possuem um custo fixo mensal por estarem cadastrados na mesma. Esse custo varia de R\$ 400,00 a R\$ 500,00.

Além disso, há também o desconto de R\$ 2,30 por corrida e os impostos que pagam à central, fazendo com que os taxistas tenham uma despesa mensal com a central de cerca de R\$ 900,00 a R\$ 1.000,00. Esse valor pode ser ainda maior para os taxistas que não

possuem carro próprio e pagam o que chamam de “diária”, por utilizar um veículo da frota da empresa.

Esses tipos de despesas não existem com o uso do aplicativo. Nesse caso, os taxistas que optam por aplicativos não iniciam o dia “já devendo”, como foi indicado por um deles na entrevista.

Problemas indiretos ligados à lucratividade podem surgir, caso o taxista demore para receber o que lhe é devido e, daí, tenha que recorrer a algum empréstimo para pagar suas dívidas, até que o valor das corridas lhes seja pago. E, nesse ponto, há uma diferença com relação ao tempo em que eles recebem o valor de suas corridas pela Use Taxi e pela 99Taxis. No caso da central, o prazo pode chegar a até 45 dias e pela 99Taxis a até sete dias.

Os itens citados ressaltam o quanto o uso do aplicativo tornou-se mais interessante aos taxistas, no que diz respeito à lucratividade.

4.3.6.4 Valor agregado

- Com relação às entrevistas executadas junto aos motoristas de táxis, foi possível observar que eles possuem uma percepção de valor relacionada, principalmente, a dois fatores: segurança e aumento de corridas.
- A segurança citada pelos taxistas envolve os seguintes aspectos: o conhecimento prévio dos dados do passageiro, ciência antecipada do roteiro da viagem e recebimento do valor da corrida. Percebe-se que esse fator - segurança - também é muito valorizado pelos taxistas, principalmente por aqueles que trabalham durante a noite e que informam sentir-se 100% mais seguros em atender chamadas pelo aplicativo do que por outro meio.

- Ainda no aspecto segurança, com a aceitação de cartões de débito e crédito para pagamento de corridas, a tendência é que o taxista circule com menos valor em espécie, deixando de ser um atrativo para assaltantes, como já comentado. É importante destacar que, nesse ponto, a 99Taxis já iniciou suas atividades com a modalidade de pagamento por cartões e inovou, ainda mais, com a inserção do pagamento via PayPal.

O aumento das corridas já foi abordado anteriormente, mas o que vale enfatizar com relação a esse item é que, quanto mais valor o usuário perceber, maior será a utilização dos serviços providos pelo uso de aplicativos, o que, conseqüentemente, proverá maior satisfação ao taxista, que terá melhor renda.

Ainda, nesse contexto de satisfação, os taxistas mencionaram que as chamadas pela central de táxis passaram a ser menores, incentivando, portanto, o uso mais frequente dos aplicativos.

Outra vez, observa-se o taxista direcionando seu esforço à empresa que lhe provê maior valor percebido e, conseqüentemente, mais satisfação.

De acordo com o exposto, observa-se que, para os taxistas, a 99Taxis está mais próxima de prover valores considerados por eles relevantes, na análise sobre qual empresa será privilegiada no processo decisório no dia a dia de trabalho.

Vale lembrar que a 99Taxis não exige exclusividade, como algumas centrais, o que também atrai o taxista, que pode fazer uso de mais de um aplicativo se desejar, fornecendo-lhe uma flexibilidade até então não conhecida, dando ao taxista a oportunidade de escolha.

4.3.6.5 Relacionamento com o fornecedor

Nesse item, há uma diferença considerável na forma como os taxistas são tratados pela empresa 99Taxis e pela Use Taxi.

A 99Taxis mostra uma preocupação na interação com o taxista, garantindo-lhe mais corridas e menos tempo de carro parado, além do fornecimento de benefícios e da não cobrança pelo cadastro.

A Use Taxi foca em prover aos taxistas o meio de trabalho para aqueles que não possuem veículo próprio e procedimentos formais de comportamento e atendimento. A Use Taxi ainda faz exigências sobre o tempo de cadastramento do taxista junto à Secretaria Municipal de Transportes.

- Visando fortalecer a interação com os taxistas, a 99Taxis provê uma central física de apoio aos mesmos, dando a eles o suporte e a atenção necessários em diversos assuntos. Esta central é primeiramente de apoio, na maioria das vezes um *backoffice*, que não interfere na dinâmica do processo de se chamar um táxi.
- Esse laço estreito de relacionamento é importante para a fidelização e satisfação do taxista em trabalhar junto à 99Taxis. “Esse cliente deve ser além de cliente, deve entender que ele é meu parceiro fiel também”⁵. A intenção é satisfazer as expectativas do taxista e também incentivá-lo a ser um dos melhores divulgadores da 99Taxis, aproveitando que é ele quem está em contato direto com o usuário final.
- O “retorno” aos motoristas vem na forma de melhoria contínua do serviço para ambas às partes. Isso é propiciado por meio do aplicativo através do qual a

⁵ Dados obtidos em entrevista a M. C LOPEZ, da empresa 99Taxis, concedida em 27 de abril de 2015, São Paulo.

99Taxis coleta informações do taxista, passageiro, corrida, veículo, preferências, localização geográfica, entre outras. Essas informações são, então, organizadas, selecionadas, avaliadas e retornam ao taxista como um benefício, uma melhoria. Assim, a 99Taxis busca criar um vínculo de obtenção e fornecimento de informação. E esse vínculo tem que ser eficiente e ágil, provendo uma relação mais próxima com os taxistas e incentivando a participação deles no negócio.

- Há, ainda, o esquema de avaliação constante dos taxistas (baseado em “estrelas”, de 1 a 5 estrelas). Dependendo da avaliação, o taxista pode ser excluído da lista de motoristas disponíveis do usuário que o avaliou negativamente. A intenção é incentivar a melhoria do próprio taxista e desestimular ações que não vão ao encontro dos princípios da empresa.

No caso da Use Taxi, ela está focada em gerar um alto volume de corridas para os seus taxistas e, assim, garantir a sua rentabilidade, o que de fato é interessante ao taxista, mas, da forma como o processo é executado, o taxista não tem uma participação mais ativa, pois o relacionamento é impessoal, baseado em procedimentos e subsídios para que ele execute um bom atendimento. Apesar da Use Taxi estar também fazendo uso agora de um aplicativo, o mesmo se comporta como um canal tradicional que só conecta as pontas, sendo uma alternativa à ligação telefônica para se chamar um táxi, não havendo, contudo, interação mais próxima com o taxista.

Esse modelo pode até ser visto como um facilitador nas comunicações, mas que não vai ao encontro do momento atual, em que a tecnologia é utilizada para aproximar e globalizar as pessoas, propiciando, cada vez mais, o contato direto, *online*, entre aqueles que possuem algum tipo de relacionamento, seja pessoal, comercial ou profissional.

Assim, vê-se que o intermediário na relação passageiro/taxista está sendo ameaçado por soluções tecnológicas que se popularizam a cada dia. Essas soluções são mais flexíveis e baratas aos taxistas e facilitam a prestação do serviço, além de melhorar a vida de seus usuários.

4.3.6.6 Percepção do mercado

- Com relação à permanência das centrais de táxis no mercado, os taxistas acreditam que as centrais permanecerão, pois há um público que ainda não está adaptado à tecnologia e prefere fazer uso dos meios tradicionais de comunicação, como uma central.
- Por outro lado, os taxistas comentaram, nas entrevistas, que observaram a inserção de um público diferente que passou a fazer uso do serviço de táxis, devido à possibilidade de solicitar esse serviço através de aplicativos.
- Ou seja, considerando essas duas observações, entende-se que há público para ambos os tipos de prestação de serviços, na opinião dos taxistas. A questão a ser considerada aqui é se, com o crescimento dos aplicativos e das gerações focadas no uso da tecnologia, a prestação de serviços de táxis exclusivamente via central ainda terá espaço no mercado e por mais quanto tempo.
- Ainda, como já citado, o fato de os taxistas terem percebido uma queda nas chamadas de corridas através da central de táxis denota um sinal de que os usuários estão preferindo fazer uso do serviço através de outros meios.
- Com relação ao uso específico do aplicativo da 99Taxis, os taxistas informaram preferi-lo, em função de perceberem que com esse ocorrem mais corridas do que com outros aplicativos que já experimentaram.

Com base nos itens identificados, nota-se que existe uma convergência de opiniões no sentido de que os aplicativos vieram para ficar e que seu uso alterou as relações entre taxistas e o usuário final, permitindo uma comunicação mais direta e ágil, deixando ambos mais satisfeitos, já que, como citado em uma das entrevistas, os taxistas atendem mais corridas e essas são sempre próximas de onde se encontram, fazendo com que o usuário possa ser atendido mais rapidamente e com maior eficiência.

O quadro 5 demonstra, de forma sintetizada, os itens apresentados nessa seção.

	APLICATIVOS	CENTRAL DE TAXIS
PERFIL DO TAXISTA	profissionais humildes que não tiveram oportunidades de estudo em sua maioria	profissionais humildes que não tiveram oportunidades de estudo em sua maioria
	possuem pouco conhecimento tecnológico	possuem pouco conhecimento tecnológico
	privilegiam aplicativos de fácil uso	utilização de rádio é muito simples
	preocupados em obterem muitas corridas e assim maior renda	preocupados em obterem muitas corridas e assim maior renda
	fazem uso da central de apoio para orientações sobre o aplicativo e entrega de documentação	vão até a central para receberem treinamentos
INOVAÇÃO	conecta usuários e taxistas de forma simples e direta	central é que intermedia a comunicação
	permitiu que o público que gosta de tecnologia fizesse uso do serviço	atende ao público que prefere meios tradicionais de comunicação
	gerou aumento no número de corridas	houve queda nas chamadas para corridas
	algoritmo lança corridas apenas para motoristas bem próximos do usuário	não possui essa facilidade
	proporciona maior segurança pois fornece dados do usuário e do roteiro	não possui essa facilidade
LUCRATIVIDADE	aumentou o número de corridas	houve queda nas chamadas para corridas
	trouxe redução de despesas com combustíveis e manutenção do veículo devido software de geoposicionamento	não possui essa facilidade
	não possui custo de cadastro	cobra mensalidade por cadastro
	recebe sobre pagamentos feitos via PayPal ou vouchers de descontos dos parceiros	cobra R\$ 2,30 por corrida e diária por uso de veículo da frota da central
	prazo para repasse de valores devidos aos taxistas é de 7 dias	prazo para repasse de valores devidos aos taxistas é de 45 dias
VALOR AGREGADO	segurança por fornecer previamente dados do usuário e percurso	não possui essa facilidade
	segurança por permitir pagamento via cartão	não possui essa facilidade
	segurança para atendimentos noturnos	não satisfaz essa necessidade devido o processo de chamadas via central
	maior valor pois fornece mais corridas	houve queda nas chamadas para corridas o que gera insatisfação do taxista
	não exige exclusividade	exige exclusividade no cadastro entre as centrais de taxis
RELACIONAMENTO COM FORNECEDOR	preocupa-se em manter uma relação próxima ao taxista e garantir sua fidelização	mantem uma relação padrão não se preocupando em manter o taxista próximo ao seu negócio
	fornece benefícios e melhorias contínuas	fornece orientações, treinamentos e veículo da frota se necessário
	cedem uma central de apoio para orientações	a central é utilizada para ministrar treinamentos
	informações fornecidas pelos taxistas são utilizadas para criação de melhorias	não possuem essa preocupação
	recebem através do usuário uma avaliação on line para garantir melhoria contínua do taxista	executam avaliações internas periódicas dos taxistas
PERCEPÇÃO DE MERCADO	permitiu a inserção de um novo público que gosta de tecnologia	permanecerá atendendo ao público que prefere meios tradicionais de comunicação
	trouxe o aumento de corridas	percebe-se que houve queda nas chamadas
	aplicativo da 99taxis demonstra gerar mais corridas que outros	uso do aplicativo da central não alterou o processo
	possuem mercado definitivo	necessário atualizar-se

Quadro 5 - Resumo do resultado da análise do *Framework* para Taxistas.
Fonte: elaboração própria.

4.3.7 Observações sobre a análise via *framework*.

Ao se observar as análises efetuadas através do *framework* proposto é possível identificar algumas relações nos resultados obtidos através dos critérios de avaliação selecionados para os diferentes elementos que participam dos modelos de negócio da prestação de serviços de taxis.

Vale ressaltar alguns critérios que se relacionam sob a ótica dos usuários, das empresas e dos taxistas. São eles: tecnologia, valor agregado e percepção de mercado.

Sobre o critério Tecnologia destacam-se as seguintes aspectos :

a. tanto usuários quanto taxistas informam que a utilização do sistema via aplicativos é muito simples e de fácil uso, o que auxilia na aceitação do produto por qualquer público;

b. o compromisso com a inovação citado pela 99Taxis, esta destacado na importância relatada pelos usuários da inserção de novas formas de pagamento das corridas através do uso do pagamento eletrônico via cartão ou através de sistemas de pagamento, tais como PayPal, bem como, devido a possibilidade de acompanhamento do percurso do taxista, que permite o deslocamento do usuário somente quando o taxi esta próximo do local de origem da chamada;

c. os itens citados acima e destacados pelo usuário são possíveis graças ao sistema de geoposicionamento que a 99Taxis desenvolveu e que eles destacam como sendo fundamental item tecnológico de seu sistema;

d. esses fatores relacionados a inovação permitem que o usuário tenha a percepção de estar atuando com uma empresa tecnologicamente adaptada ao momento do mercado, fazendo com que os taxistas observassem a inserção de um público que aprecia

o uso da tecnologia na prestação do serviço, ampliando a possibilidade de aumento no número de corridas como observado por eles, em conjunto com o uso do sistema de geoposicionamento que minimiza seu deslocamento sem passageiro;

e. como a Use Taxi não apresenta essas facilidades, a percepção do usuário é de que a mesma não está atualizada perante as exigências tecnológicas do momento, permitindo que os taxistas entendam que essa empresa está no mercado atendendo ao público que ainda prefere meios tradicionais de serviços.

Com relação ao critério Valor Agregado observa-se o seguinte:

a. o usuário destaca a otimização de seu tempo que está relacionado com a possibilidade gerada pela 99Taxis em acionar o taxista mais próximo do local de origem da chamada, permitindo ainda o contato direto com o taxista, garantindo menos tempo de carro parado;

b. a segurança é fator destacado tanto pelos usuários quanto taxistas e está relacionada ao fato de previamente o sistema fornecer os dados do usuário e do taxista envolvidos na chamada, bem como informações sobre o roteiro a ser percorrido, quando informado pelo usuário;

c. a percepção de personalização do serviço, ou seja, de fazer parte do processo obtida pelo usuário está relacionada com o compromisso da 99Taxis em garantir melhoria contínua ao usuário e ao taxista, mantendo uma relação próxima e preocupada na captura e tratamento das informações geradas por esses seus clientes;

d. sem a possibilidade de fornecer serviço com tecnologia similar a Use Taxi preocupa-se em garantir treinamentos e orientações aos taxistas atendendo a necessidades genéricas de seus usuários, fazendo com que a percepção do usuário seja de um serviço massificado e impessoal, o que pode estar relacionado com a queda nas chamadas via central que os taxistas reportam.

Sobre o critério Percepção de Mercado destaca-se:

a. a 99Taxis esta focada em inovação e em atrair o público que aprecia tecnologia, avançando rapidamente com seu aplicativo e esse fato permite que os usuários e taxistas entendam que a necessidade de atualização da Use Taxi é fundamental para sua permanência no mercado já que o uso dos aplicativos segundo os mesmos é uma tendência dominante;

b. a competitividade gerada pelos aplicativos e percebida pelos usuários, fez com que os taxistas buscassem esse novo meio de trabalho que segundo eles lhes trouxe mais corridas, já que podem fazer uso dos aplicativos em conjunto com a central de taxi, atendendo tanto ao público que prefere os meios tradicionais como os que preferem aplicativos;

c. os itens acima denotam a preocupação da 99Taxis em manter-se no mercado através da inovação dos serviços enquanto que a Use Taxi ainda não se adaptou a essa nova realidade, permitindo assim a percepção de uso crescente dos aplicativos relatada pelos usuários e a queda nas chamadas via central percebida pelos taxistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar as mudanças relevantes que ocorreram no negócio das empresas prestadoras de serviços de táxis de São Paulo, com a inserção do uso de aplicativos, bem como apresentar quais os principais valores que foram agregados aos clientes e taxistas com o uso dos mesmos.

Para tanto foi proposto pela autora um *framework* que permitiu a padronização da análise das cadeias de valor e modelos de negócio que envolvem a prestação de serviços de taxis. O *framework* foi embasado na teoria apresentada neste estudo, ou seja, nas análises executadas através da estrutura de cadeia de valor, definida por Michael Porter (1989), e no conceito de cadeia de valor virtual, desenhado por Rayport e Svioklas (1995). Ainda, também foi utilizado para a construção do *framework* o conceito de modelo de negócios definido por Amit e Zott (2001; 2012) e o método de análise de modelos de negócios, *Business Model Canvas*, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2003a; 2003b; 2010).

Essa estratégia foi selecionada pois o estudo desses itens foram as ferramentas que suportaram o escopo proposto dessa dissertação a qual envolveu a avaliação dos modelos de negócio e das cadeias de valor relacionadas à prestação de serviços de taxis fornecido por empresas virtuais e tradicionais. Esses itens forneceram os requisitos fundamentais para a composição do *framework*, desenvolvido para prover uma análise de qualidade e padronizada, que fosse facilmente entendida e suportasse as conclusões apresentadas.

O *framework* foi, então, aplicado para as empresas estudadas, quais sejam, Use Taxi e 99Taxis.

A aplicação prática mostrou que o *framework* proposto cumpriu papel relevante no processo de avaliação das empresas, permitindo o mapeamento dos principais fatores

utilizados na comparação entre as empresas estudadas, suas cadeias de valor e modelos de negócio, fornecendo uma análise consistente que norteou as considerações descritas.

Dentro desse escopo é válido ressaltar que o *framework* proposto pode ser utilizado em outros estudos desde que esses estejam embasados nos tópicos aqui utilizados.

Ainda, a definição dos critérios que compõe o *framework* foi feita pela autora, considerando o entendimento e a compreensão da mesma sobre os tópicos estudados, portanto esse fato deve ser considerado no uso do mesmo em análises futuras, já que outro profissional pode entender que outros critérios seriam mais interessantes dos que os selecionados.

Apesar desta limitação, considera-se que o uso do *framework* apresentado atendeu a proposta desse estudo, sendo que sua aplicação foi fundamental e contribuiu para o cumprimento dos objetivos pretendidos, auxiliando no melhor entendimento do mercado de prestação de serviços de táxis via aplicativos através da identificação das mudanças relevantes que o uso desses trouxeram ao mercado e dos novos valores que essas mudanças propuseram que passaram a ser identificados pelos clientes – no caso, usuários e taxistas da cidade de São Paulo – apontando, também, as direções desse mercado para o futuro.

Desta forma foi possível identificar as seguintes mudanças relevantes na prestação de serviços de táxis em SP:

- a. Forma de uso da informação: foi possível identificar que, para a Use Taxi, a informação ainda é apenas um suporte da sua operação, enquanto, para a 99Taxis, a informação é a engrenagem que movimenta seu negócio e, mais ainda, que permite sua melhoria contínua.
- b. Relacionamento com o cliente: a mudança na manipulação da informação gerou uma significativa modificação na forma de se relacionar com o cliente e o taxista no mundo virtual, já que no *Marketspace* não é importante apenas a criação de

- valor, mas é fundamental saber extrair valor do espaço, o que pode, inclusive, permitir o surgimento de novas proposições de valores (RAYPORT; SVIOKLAS, 1995).
- c. Público usuário de táxis: o uso do aplicativo permitiu que um público que não fazia uso do serviço passasse a usá-lo, por preferir utilizar a tecnologia dos aplicativos aos meios anteriores, tais como centrais de táxi ou um veículo na rua.
 - d. Inovação no modelo de negócios: a 99Taxis, conforme citado por Amit e Zott (2012), atuou como um *Maverick*, inovando o modelo de negócios de prestação de serviços de táxis, unindo clientes e taxistas de forma direta e *online*, através de seu aplicativo, transformando essa relação em algo próximo e pessoal, satisfazendo tanto a um quanto a outro.
 - e. Novas formas de pagamento: a inserção de várias formas de pagamento, que o aplicativo da 99Taxis permite utilizar, atende à demanda do atual momento tecnológico que vivenciamos, em que o dinheiro em espécie vem sendo substituído pelo dinheiro virtual, como pagamentos utilizando-se o PayPal e o dinheiro em “plástico” dos cartões.

Conforme descrito, a inovação foi considerada uma das mudanças relevantes e essa constatação vai de encontro ao que Lindgardt e Ayers (2014) declaram quando afirmam que, com o aumento da volatilidade do mercado e a crescente diversidade de segmentos atrativos de clientes, os modelos de negócio “envelhecem” mais rápido, fazendo com que a inovação seja uma importante estratégia para a manutenção do negócio.

Complementando a consideração citada, Porter (1989) também reforça a necessidade contínua de reavaliação da cadeia de valor e do modelo de negócios, para que a empresa possa estar sempre atualizada e engajada com o momento que o mercado vivencia.

O autor ainda afirma que o uso adequado dos sistemas de informação para a empresa é um fator fundamental para a obtenção de vantagem competitiva, através dos elos que

interligam as atividades, podendo os sistemas serem utilizados para melhorar o desempenho em cada etapa da cadeia.

Considerando as informações citadas, vale observar que a Use Taxi, talvez por estar no mercado há muito tempo, sem novos concorrentes, acabou até certo ponto se acomodando e não se apercebendo da nova realidade do mercado, permitindo que esses novos concorrentes entrassem e gerassem mudanças grandes no negócio, modificações essas que, conseqüentemente, trouxeram novos valores para taxistas e usuários, que são expressos a seguir.

Com relação aos valores percebidos pelos taxistas e usuários, destacam-se os seguintes:

- a. Otimização de Tempo: pela característica do aplicativo, que pesquisa os taxistas que estejam, no máximo, a cinco minutos de distância dos usuários, a agilidade no atendimento foi um valor relevante destacado pelos taxistas, pois permitiu a redução das despesas com combustível e melhor uso do veículo, que trafega menos tempo sem passageiro. Para os usuários, o aplicativo agilizou a prestação dos serviços, gerando economia de tempo e confiança no atendimento, já que o usuário acompanha a localização *on line* do taxista que irá lhe atender.
- b. Segurança: com o aplicativo, o usuário sabe, de antemão, quem será seu taxista, com detalhes que lhe permitem identificar o profissional e sentir-se mais seguro ao entrar no veículo. Da mesma forma, o taxista antecipadamente possui os detalhes do usuário e a forma de pagamento selecionada podendo ainda, se o usuário informar, ter ciência do destino do passageiro e já identificar a melhor rota para chegar até o local.
- c. Fazer parte do processo de negócio como influenciador: a percepção de ser parte atuante do negócio e de ser, inclusive, capaz de gerar mudanças e melhorias é um valor relevante ao cliente, que se sente motivado a difundir os aplicativos como uma nova forma de interação.
- d. Mais qualidade: os aplicativos permitiram que novos concorrentes adentrassem o mercado de prestação de serviços de táxis, o que fez com que as centrais já

existentes e dominantes no mercado buscassem modernização e novas formas de atuação, visando proteger seu mercado. Quem ganhou com esse movimento foram os usuários, que passaram a ser melhor atendidos e com veículos mais bem cuidados, sendo disputados pelas várias empresas desse negócio.

- e. Personalização do serviço: através do aplicativo, os usuários podem selecionar diversos opcionais que lhes interessem com relação ao veículo que desejam, tais como, tamanho do porta-malas, veículo para portadores de necessidades especiais, bem como as formas de pagamento que lhes sejam mais adequadas. Isso proporciona aos usuários a percepção de estarem produzindo o seu próprio serviço, moldando o que desejam e personalizando seu atendimento. Esse é um valor que muito agrada aos usuários, pois os individualiza e os retira do mundo massificado em que estavam inseridos anteriormente.
- f. Aumento no número de corridas: como citado nas análises, o taxista será fiel a quem lhe fornecer mais corridas e, portanto, esse valor é fundamental para incentivar o taxista a utilizar o aplicativo. Isso amplia sua renda e minimiza seus gastos, já que está mais próximo do local de origem da corrida e passa menos tempo com o carro parado.
- g. Conveniência: com o aplicativo, o usuário pode acompanhar o veículo chegando, podendo, portanto, permanecer em suas atividades até que o taxista esteja próximo e, assim, otimizar o seu tempo, valor já comentado como muito importante a todos, atualmente. Na outra ponta, o taxista pode acionar o aplicativo e sair do ponto ou de sua residência apenas quando receber a primeira corrida, sem ter necessidade de dirigir sem passageiro, gerando menos gastos para os taxistas.

Novos valores foram criados, a partir de um modelo inovador de prestação de serviços via aplicativos e, conforme Morris, Schindehutte e Allen (2005), a criação de valor ocorre da combinação adequada de recursos que geram a inovação, a partir do posicionamento crítico da empresa em sua cadeia de valor e da forma adequada como essa se relaciona com seus clientes, fornecedores e parceiros.

A 99Taxis demonstra essas preocupações, entendendo que a forma de entregar valor ao cliente e a forma de capturar valor no processo são os fatores-chave na concepção de seu modelo de negócio. Não é suficiente fazer a primeira tarefa sem se preocupar com a segunda. Assim, a 99Taxis demonstra estar mais alinhada do que a Use Taxi para acompanhar esse momento colaborativo que os aplicativos via Internet proporcionam.

Esse estudo revelou que as mudanças no modelo de prestação de serviços de táxis envolveram transformações inovadoras junto aos usuários e taxistas, que acabaram por gerar novos valores focados nos clientes. Esses se tornaram incentivadores do uso de aplicativos, pois se sentiram um elo participativo do processo de negócio, percepção essa não notada quando se fala do serviço através da central de táxis.

Assim, vê-se que é a opinião e a informação do cliente sendo consideradas como fundamentais direcionadores das decisões dessas empresas que buscam, com isso, gerar mais clientes e, conseqüentemente, maior rentabilidade.

É importante considerar que estamos inseridos num contexto globalizado e que com a integração crescente da economia mundial, as empresas estão atuando em ambientes cada vez mais competitivos e a concorrência tem se tornado cada vez mais acirrada. Esse fato impulsiona as organizações a buscarem novas ideias, inovar, fazer o mesmo de forma diferente, considerando também a onda colaborativa que afeta as relações comerciais, sejam fornecedores, clientes ou parceiros. Desta forma, é interessante observar que novas ideias devem surgir com base na perspectiva do cliente visando-se obter melhores estratégias para direcionar as escolhas do empreendimento e verificar oportunidades de negócio. A personalização dos serviços e produtos pode ser considerada como uma nova forma de atuação no mercado, onde as organizações passam a pensar nas pessoas como pessoas, não como consumidores apenas, criando uma conexão com elas e melhorando suas vidas por meio de produtos e serviços inovadores.

Considerando o exposto, esse estudo permitiu identificar que o uso do aplicativo tornou o mercado de prestação de serviços de táxis mais competitivo, o que fez com que as

empresas estivessem mais preocupadas em fornecer, com regularidade, novos benefícios e facilidades, gerando, para o usuário, um serviço cada mais personalizado e de maior qualidade.

Assim é possível observar a importância do desenvolvimento e uso do modelo de negócios como um fator de inovação organizacional e que, especificamente o modelo apresentado pela 99Taxis, embasado no mundo dos aplicativos tem gerado diferencial para os clientes e trazido vantagem competitiva para a empresa.

Ainda, o estudo revelou que os usuários acreditam que as centrais tendem a ser cada vez menos utilizadas, já que, em sua visão, lhes é mais interessante a relação de valor do aplicativo do que a relação de valor do uso das centrais de táxis.

Com relação ao futuro desse mercado de aplicativos na prestação de serviços de táxis, o estudo permitiu identificar que tanto taxistas quanto usuários entendem que os aplicativos dominarão o mercado. Isto porque estamos vivendo num mundo cada vez mais virtual, em que o uso de diversos aplicativos predomina no nosso dia a dia e, muitas vezes, eles facilitam diversos serviços que eram oferecidos de outras formas anteriormente. Isso altera significativamente as relações entre taxistas e usuários, permitindo uma comunicação direta e ágil, deixando ambos mais satisfeitos, gerando mais corridas aos taxistas e maior agilidade no atendimento de passageiros.

Desta forma, considerando os resultados aqui reportados e obtidos através das análises executadas entende-se que esse estudo conseguiu cumprir com seus objetivos, expondo as mudanças relevantes que a inserção dos aplicativos geraram no mercado de prestação de serviços de taxis em São Paulo e os novos valores percebidos pelos usuários e taxistas, provocados por essas mudanças, além de apresentar um *framework* que se prestou para análise da cadeia de valor de Porter e cadeia de valor virtual, em conjunto com os modelos de negócio das empresas exploradas no estudo de caso, colaborando também para o amadurecimento profissional da autora com relação à aplicação prática deste *framework*.

Recomendações de estudos futuros

Para futuros trabalhos e pesquisas acadêmicas, recomendam-se os seguintes assuntos, que, pela delimitação do escopo dessa dissertação, não foram aqui abordados:

- a introdução do novo modelo de negócios da UBER no mercado de táxis e os impactos gerados para as empresas existentes;
- o uso do Design Thinking como uma abordagem para garantir a revisão contínua dos modelos de negócios, gerando, assim, inovação;
- o empreendedorismo e sua influência na criação de novos modelos de negócios;
- aprofundamento da discussão sobre a inovação nos modelos de negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

99TAXIS. *99Taxis*. São Paulo: [2015]. Disponível em: <www.99taxi.com>. Acesso em: 7 jan. 2015.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*, Chicago, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, Jun./Jul. 2001.

AMIT, R.; ZOTT, C. Creating Value Through Business Model Innovation. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 53, n. 3, p. 41-49, Feb. 2012.

AMIT, R.; ZOTT, C.; MASSA, L. The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments and Future Research. Working paper. *IESE Business School*, Madrid, 2010. Disponível em <<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2015.

BASOLE, R. C.; ROUSE, W. B. Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation. *IBM Systems Journal*, Boston, v. 47, n. 1, p. 53-70, 2008.

BENJAMIN, R.; WIGAND R. Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 36, n. 2, p. 62-72, Dec. 1995.

BRÄNNBACK, M. Is the Internet Changing the Dominant Logic of Marketing. *European Management Journal*, Glasgow, v. 15, n. 6, p. 698-707, Dec. 1997.

CHANDRASHEKAR, A.; SCHARY P. B. Toward the Virtual Supply Chain: the convergence of IT and organization. *International Journal of Logistics Management*, Bingley, v. 10, n. 2, p. 27-40, 1999.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa*. São Paulo: Penso, 2010.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DARA, M. *Value Networks and Business Models: formulating and demonstrating a methodology for the development of value networks and alignment of business models based on design science research methodology*. 2013. 75 f. Dissertação (mestrado em Business Administration, Innovation & Entrepreneurship) – School of Management and Governance of University of Twente, Enschede, 2013.

DEIMLER, M. *et al.* Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. In: LINDGARDT, Z. *et al.* *Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group*. Boston: Wiley, 2013, p. 291–298.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: BARROS, A.; DUARTE, J. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005, p. 62-83.

FEIJÓ, B. V. A corrida dos taxis. *Revista Exame*, São Paulo, 26 fev. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/82/noticias/a-corrida-dos-taxis-2>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

FOREMAN, S. K. Marketing on the Internet. *Manager Update*, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 14-22, Spring 1998.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GUBERT, G. *Canvas: o que é o Business Model Canvas e como funciona*. [S.l.]: Arsenal Empreendedor, 2014. Disponível em: <<http://www.arsenalempreendedor.com/canvas-o-que-e-o-canvas-e-como-funciona/>>. Acesso em: 24 de abril de 2015.

HOFFMAN, D. L., NOVAK, T. P. Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, [S.l.], v. 60, p. 50-68, Jul. 1996.

HOWE, J. *Crowdsourcing: Como o poder das multidões impulsiona o futuro dos negócios*. Lisboa: Actual Editora, 2008.

ITAÚ UNIBANCO *História do Unibanco*. [S.l.]: Itaú Unibanco, [2006]. Disponível em: <http://ww13.itau.com.br/PortalRI/UHhtml/ubb_itau/por/nhi/index.html>. Acesso em: 24 de set de 2015.

JUNQUEIRA, D. O novo intermediário: como os apps de táxi facilitam nossa vida e dos taxistas, e incomodam cooperativas. *Gizmodo*, São Paulo, 30 jul. 2013. Disponível em: <<http://gizmodo.uol.com.br/apps-de-taxi/>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

KLANG, D. J. H.; WALLNÖFER, M.; HACKLIN, F. The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda. In: DRUID SUMMER CONFERENCE, 2010, London. *Proceedings...* London: Imperial College London Business School, 2010. p.1-31.

LATINI, F. H. *Identificação de fatores críticos de sucesso na adoção de BPM pós-implantação de ERP: estudo de caso múltiplos*. 2015. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

LINDGARDT, Z.; AYERS, M. Driving Growth with Business Model Innovation. *Bcg.perspectives*, Boston Consulting Group, Boston, 8 oct. 2014. Disponível em: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth_innovation_driving_growth_business_model_innovation/>. Acesso em: 11 mai. 2015.

MALHOTRA, Y. Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, Hershey, v. 13, n. 1, p. 5-14, Jan./Mar. 2000.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. *Anais...* Bauru: USC, 2004. CD-ROM. 10p.

MORRIS, M; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspectiva. *Journal of Business Research*, [s.l.], v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

NICOVICH S. G.; DIBRELL C. C.; DAVIS P. S. Integration of Value Chain Position and Porter's (1980) Competitive Strategies into the Market Orientation Conversation. *The Journal of Business and Economic Studies*, New York, v. 13, n. 2, p. 91-106. Fall 2007.

OSTERWALDER, A. *The Business Model Ontology - A proposition in a design science approach*. 2004. 169 f. Tese (Doutorado em Informatique de Gestion) - l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An ontology for e-business models. In: CURRIE, W. *Value Creation from E-Business Models*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003a. p. 1-26.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Modeling value propositions in eBusiness. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRONIC COMMERCE, 5., 2003, New York. *Proceedings...* New York: ICEC, 2003b. p. 429-436.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation* New Jersey: John Wiley & sons, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Atlanta, v. 16, p.1-25, 2005.

PEPPARD, J.; RYLANDER, A. From Value Chain To Value Network: Insights for Mobile Operators. *European Management Journal*, Glasgow, v. 24, n. 2-3, p. 128-141, Apr./ Jun. 2006.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.; MILLAR, V. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, Cambridge, v. 63, n. 4, p. 149-160, Jul. 1985.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, [S.l.], v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004.

RAYPORT, J. F.; SVIOKLA, J. J. Exploiting the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, Cambridge, c. 73, n. 6, p. 75-85, Nov./ Dec. 1995.

RONCOLATO, M. Cooperativas pedem regulamentação para aplicativos de táxi. *Estadão*, São Paulo, 6 fev. 2014. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/geral,cooperativas-pedem-regulamentacao-para-aplicativos-de-taxi,10000032018/>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

SANTOS, M. A. Rede de Valor: um Modelo de Gestão por Processos para Empresas de Serviços. *The BPM Experience*, 23 mar. 2009. Disponível em: <<https://thebpmexperience.wordpress.com/2009/03/23/rede-de-valor-um-modelo-de-gestao-por-processos-para-empresas-de-servicos/>>. Acesso em: 24 jan. 2015.

USE TAXI. *Use Taxi*. São Paulo: [2015]. Disponível em: <www.usetaxi.com.br>. Acesso em: 7 fev. 2015.

WOODRUFF, R. B. Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, Spring 1997.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A 99TAXIS

01. Qual a história da 99Taxis?
02. Qual a estrutura da 99Taxis hoje e como era no princípio?
03. Como tem sido o crescimento da 99Taxis desde que iniciou suas atividades?
04. Qual o posicionamento da 99Taxis no mercado de serviços de táxis?
05. Quem é o responsável pelo desenvolvimento do aplicativo que utilizam? Quais as principais características deste aplicativo?
06. Quais as diferenças entre o aplicativo da 99taxis e de outras empresas que atuam com aplicativos nesse mercado?
07. Que vantagens/diferenciais o aplicativo traz aos usuários e aos taxistas?
08. Existe algum critério que utilizam para o cadastro dos taxistas?
09. Como é a relação da 99Taxis com os taxistas?
10. Quais as maiores dificuldades encontradas para a inserção do aplicativo junto aos taxistas?
11. Como é a relação da 99Taxis com os usuários?
12. De que forma garantem sua receita?
13. E quanto às centrais de táxis? O que acredita que ocorrerão com elas?
14. Para onde você acredita que o mercado de serviços de táxis está caminhando?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A USE TAXI

01. Qual a história da Use Taxi?
02. Que diferenciais/vantagens a central de táxi apresenta ao cliente final?
03. Essa ferramenta realmente agrega algum diferencial junto ao taxista e/ou cliente final ou vocês acreditam que isso possa ser apenas um modismo que passará em breve?
04. Qual a opinião de vocês sobre o uso de aplicativos para o serviço de táxis?
05. O que fez a Use Taxi decidir utilizar um aplicativo para que os clientes possam lhe contatar?
06. Qual a opinião de vocês sobre essas empresas que surgiram, utilizando aplicativos que colocam o taxista em contato direto com o cliente final? Exemplos: a Easy Taxi, a 99Taxis.
07. Para onde você acredita que o mercado de serviços de táxis está caminhando?
08. Como é a relação da Use Taxi com os taxistas?
09. Existe algum critério que utilizam para o cadastro dos taxistas?
10. A Use Taxi tem sua frota própria de veículos, que creio seja ofertada ao motorista que não tenha carro próprio. Aqueles que já têm seu veículo de táxi também podem fazer parte da cooperativa? Qual o custo para que esse taxista esteja cadastrado com vocês?
11. Aqueles que não têm veículo pagam algum tipo de aluguel para utilizar o de vocês?
12. Como é a relação da Use Taxi com os usuários?
13. De que forma garantem sua receita?
14. Após o surgimento dos aplicativos, notaram alguma queda no volume de chamadas dos clientes?
15. E quanto aos taxistas, notaram alguma queda no atendimento de suas chamadas?
16. Atualmente, o maior volume de chamadas é pelo aplicativo ou ainda pelo telefone?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM USUÁRIOS DE SERVIÇOS DE TÁXIS

01. Com que frequência e para que fim você utiliza o serviço de táxis?
02. Você passou a utilizar mais o serviço de táxis após a inserção desse tipo de empresa virtual no mercado?
03. Você interage com o fornecedor do aplicativo? Se sim, de que forma e para quê?
04. Como você avalia a interação com o taxista?
05. Qual aplicativo de táxi você usa quando necessita fazer uma corrida?
06. Você identifica alguma dificuldade para usar o aplicativo ? Se sim, qual(is)?
07. Por que você usa o aplicativo?
08. Você já utilizou o aplicativo da central de táxi Use Taxis para chamar um táxi?
09. Quais vantagens você percebe ao usar aplicativos para chamar táxi, ao invés de chamar numa central ou mesmo pedir na rua, num ponto de táxis?
10. Quais são, na sua percepção, as principais diferenças entre chamar um táxi pelo aplicativo ou por uma central de atendimento – ou ainda, pegar na rua ou num ponto de táxis? Qual a forma que prefere e por quê?
11. Você acredita que o serviço de táxis melhorou com os aplicativos? Por quê?
12. Quais mudanças você visualiza nesse mercado de prestação de serviços de táxis via aplicativo?
13. O que você acredita que ocorrerá com as centrais de táxis?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TAXISTAS

01. Você atua como taxista há quanto tempo?
02. Já trabalhou com central de táxis ou só com aplicativos?
03. Se já atuou com central de táxis porque está aqui buscando utilizar o serviço através do uso de aplicativos?
04. Você identifica alguma dificuldade para usar o aplicativo? Se sim, qual(is)?
05. Qual sua opinião sobre o uso de aplicativos no seu trabalho?
06. Para trabalhar com a central de táxis, você tem algum custo? Qual(is)?
07. Você notou se o volume de corridas aumentou com o uso do aplicativo? E sua receita, notou algum incremento?
08. Quais as vantagens que o aplicativo apresenta com relação à central de táxi?
09. A 99Taxis lhe fornece algum benefício, tais como, promoção para comprar celular, plano de dados, etc.?
10. Você gosta de usar o aplicativo da 99Taxis? Por quê?
11. O que você acredita que ocorrerá com a central de táxis após a inserção dos aplicativos nesse mercado? Vai desaparecer? Vai mudar? Vai melhorar?
12. Com a inserção dos aplicativos, como ficou sua interação com o usuário?
13. O que melhorou no seu serviço com a inserção dos aplicativos?