

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

ALAIN BRUHN ESTEVE

BERNARDO MARQUES

LILIAN COUTO

LUCIVALDO GALDINO

MARCELO BANDEIRA

PRISCILA TAVARES

TENDÊNCIAS DE CONSUMO E MOBILIDADE:
UM ESTUDO PARA O DESENVOLVIMENTO DE
UM NOVO NEGÓCIO EM LOCAÇÃO DE VEÍCULOS

RECIFE

2020

ALAIN BRUHN ESTEVE
BERNARDO MARQUES
LILIAN COUTO
LUCIVALDO GALDINO
MARCELO BANDEIRA
PRISCILA TAVARES

TENDÊNCIAS DE CONSUMO E MOBILIDADE:
UM ESTUDO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM
NOVO NEGÓCIO EM LOCAÇÃO DE VEÍCULOS

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Vidigal

RECIFE
2020

Dedicamos este projeto aos nossos familiares, que nos apoiaram e incentivaram em todo o período de curso. Aos professores que compartilharam seus conhecimentos e ao professor orientador que diretamente contribuiu para conclusão deste.

Às nossas empresas do setor de transporte, pela oportunidade e flexibilidade de realizarmos o curso, buscando nosso crescimento profissional e pessoal.

“Vá sempre além do que é esperado.”

Larry Page, cofundador do Google.

RESUMO

O presente projeto aplicativo tem como objetivo apresentar um plano de negócio para um novo produto aplicável com vistas à diversificação do portfólio e geração de receita adicional para as empresas de locação consolidadas. Por meio de uma metodologia qualitativa e descritiva, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, aplicados benchmarkings com empresas aderentes ao objeto do estudo e exploradas ferramentas baseadas na literatura de Estratégia e Marketing para explorar a geração de valor do negócio. Além de revisão de literatura pertinente, buscou-se percorrer a jornada do cliente do segmento de locação de automóveis, por meio de aplicação de pesquisas junto ao público alvo, explorando os quesitos de conveniência, praticidade, custo e confiabilidade, bem como eventuais lacunas de atendimento às necessidades do cliente no modelo de negócios atualmente vigente nas locadoras tradicionais. Visando a geração de resultados, realizou-se a investigação das necessidades dos clientes potenciais, considerando os novos comportamentos de consumo quanto à propriedade de veículo e à luz da dita revolução da indústria 4.0. Nesse sentido, foi também realizado um mapeamento dos produtos e serviços disponíveis no mercado, avaliando empresas de locação de veículos bem como plataformas de compartilhamento aptas a atender de forma plena ou parcial a demanda desses clientes potenciais, identificando oportunidades de diferenciação. Por fim, o projeto contemplou em seus resultados a estruturação de modelagem de um plano de negócio, alinhado às necessidades mapeadas dos clientes potenciais e às oportunidades do mercado, contemplando a concepção de conceito de um novo produto/serviço, a definição da proposta de valor e sua estratégia de posicionamento.

Palavras-chave: Locação de automóveis, revolução digital, compartilhamento, *ride hailing*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Blocos de um <i>Business Model Canvas</i>	35
Figura 2 - Modelo de gestão da experiência do Cliente	38
Figura 3 - Modelo de mapa de empatia	39
Figura 4 - Canvas da proposta de valor	41
Figura 5 - Ficha técnica dos entrevistados	48
Figura 6 - Compilação de telas de acesso ao aplicativo MoObie	63
Figura 7 - Compilação de telas de acesso ao aplicativo TURO	65
Figura 8 - Telas do website da Motors	66
Figura 9 - Compilação das telas de acesso do aplicativo Amazon.es	67
Figura 10 - Business Model Canvas da solução	80
Figura 11 - Mapa de Empatia para a persona da solução	84
Figura 12 - Canvas da proposta de valor da solução	85
Figura 13 - Proposta da jornada do cliente da solução	86
Figura 14 - Telas ilustrativas do aplicativo para uso dos parceiros	89
Figura 15 - Telas ilustrativas do Aplicativo para uso dos clientes finais	91
Figura 16 - Exemplo de conversa via <i>chatbot</i>	92
Figura 17 - Diagrama resumido do fluxo financeiro	1022
Figura 18 - Macro etapas para desenvolvimento e lançamento do produto .	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do PIB brasileiro em percentual (%)	11
Gráfico 2 - Emissão de novas CNHs em milhões de unidades.....	13
Gráfico 3 - Evolução da venda de veículos novos no Brasil em milhões de unidades	14
Gráfico 4 - Evolução do faturamento líquido do setor de locação de automóveis	16
Gráfico 5 - Representatividade das locadoras no total de veículos novos vendidos no Brasil.....	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela do modelo VRIO	43
Tabela 2 - Resumo dos métodos de pesquisa aplicados a cada objetivo específico.....	45
Tabela 3 - Resumo do Benchmarking.....	70
Tabela 4 - Modelo VRIO aplicado a Grandes Locadoras de Veículos	73
Tabela 5 - Modelo VRIO aplicado a Empresas de locação P2P.....	75
Tabela 6 - Modelo VRIO aplicado a Empresas de <i>Ride Hailing</i>	76
Tabela 7 - Sumário de informações financeiras das locadoras	96
Tabela 8 - Requisitos para clientes e parceiros	98
Tabela 9 - Requisitos mínimos dos veículos.....	98
Tabela 10 - Prazos de pagamento para os parceiros	101

LISTA DE ABREVIATURAS

ABLA	Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
CAPEX	<i>Capital Expenditure</i> (investimentos em bens de capitais, em inglês)
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
DENATRAN	Departamento Nacional de Trânsito
EBITDA	<i>Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização, em inglês).
FENABRAVE	Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPO	<i>Initial Public Offering</i> (Oferta Pública Inicial ou abertura de capital, em inglês)
LAJIDA	Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
P2P	<i>Peer to peer</i> (entre usuários, em inglês)
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RAC	<i>Rent a car</i> (aluguel de carros, em inglês)
S.A.	Sociedade anônima
VRIO	Valor, raridade, imitabilidade e organização

SUMÁRIO

1.	RESUMO EXECUTIVO	11
2.	ANÁLISE SETORIAL	16
3.	BASES CONCEITUAIS	20
3.1.	As novas gerações e seus impactos no consumo e na mobilidade	20
3.1.1.	Geração baby boomer	21
3.1.2.	Geração X.....	22
3.1.3.	Geração Y	23
3.1.4.	Geração Z.....	24
3.2.	A revolução 4.0 e seus impactos no consumo e na mobilidade	26
3.3.	O compartilhamento de ativos na era da revolução digital 4.0	28
3.3.1.	<i>Ride hailing</i> enquanto solução de mobilidade.....	30
3.3.2.	Airbnb.....	32
3.4.	Modelagem de negócios enquanto ferramenta de planejamento	34
3.4.1.	Quadro de modelo de negócios (Business model canvas)	35
3.5.	Criação de vantagem competitiva pelo desenho da jornada do cliente	37
3.5.1.	Mapa de empatia	38
3.5.2.	Canvas da proposta de Valor.....	40
3.6.	Visão baseada em recursos	41
3.6.1.	Modelo VRIO	42
4.	METODOLOGIA	44
5.	LEVANTAMENTO E ANÁLISES	52
5.1.	Pesquisa qualitativa	52
5.2.	Benchmarking	60
5.2.1.	Benchmarking MoObie.....	61
5.2.2.	Benchmarking TURO	64
5.2.3.	Benchmarking Motors	66

5.2.4.	Benchmarking de empresas de locação de veículos consolidadas	68
5.3.	Realidade organizacional	72
5.3.1.	Locadoras de veículos de já consolidadas no mercado	72
5.3.2.	Locadoras de veículo no formato peer to peer	74
5.3.3.	Empresas de Ride Hailing	75
6.	DESENVOLVIMENTO (PROPOSTAS DE SOLUÇÃO)	78
6.1.	Proposta de solução	78
6.1.1.	Business model canvas da solução	80
6.1.2.	Mapa de empatia da solução	83
6.1.3.	Canvas da proposta de valor da solução	84
6.1.4.	Proposta de Jornada do Cliente da solução	85
6.2.	Análise de viabilidade	93
6.2.1.	Viabilidade técnica	93
6.2.2.	Viabilidade operacional	94
6.2.3.	Viabilidade estratégica	95
6.2.4.	Viabilidade financeira	95
6.3.	Política comercial	97
6.3.1.	Regras e requisitos para Clientes e Parceiros	97
6.3.2.	Regras para locação	98
6.3.3.	Regras de quilometragem	99
6.3.4.	Multas, problemas mecânicos, avarias e acidentes	100
6.3.5.	Valores, pagamentos e fluxo financeiro.	100
6.3.6.	Políticas de cancelamento	102
6.3.7.	Contratação de seguros	103
6.3.8.	Programa de fidelidade	103
6.4.	Cronograma de implantação	104
6.5.	Impactos esperados do covid-19 sobre a solução proposta ...	106
7.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	108
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
	APÊNDICE	122

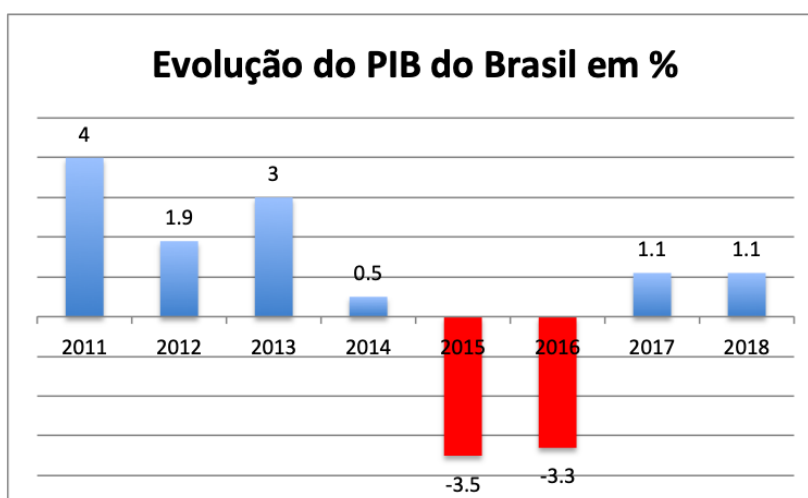
1. RESUMO EXECUTIVO

Nos últimos 10 anos, o mercado de locação de automóveis no Brasil vem experimentando um movimento de exponencial crescimento. Entre os anos de 2009 e 2018 o setor observou um crescimento de seu faturamento em 318%, tendência de crescimento que segue em forte alta, ao menos nos curto e médio prazos.

Tamanho expansão vem ocorrendo fruto de diversos fatores que, combinados, apontam para um futuro promissor do setor, atraindo a atenção de investidores e montadoras, face à magnitude dos números envolvidos. Mais do que um simples crescimento do mercado, a crescente curva de demanda pelos serviços de locação indica que o setor está diante de uma verdadeira revolução nos hábitos de consumo, não só da locação de veículos para fins de turismo ou terceirização de frotas, mas sim da própria forma como as pessoas se locomovem e até mesmo o comportamento e desejos quanto à propriedade de veículos.

Conforme é cediço, desde 2014 que a economia brasileira apresenta um desfavorável cenário de estagnação (anos de 2014, 2017 e 2018) ou recessão (2015 e 2016) (conforme série histórica da evolução do PIB divulgada pelo IBGE), entretanto, apesar da crise (ou em função dela), o setor de locação de automóveis continuou experimentando anos de forte crescimento de receita.

Gráfico 1 - Evolução do PIB brasileiro em percentual (%)



Fonte: IBGE

Ocorre que, conforme relatado em recente estudo do BCG (UKON, NIETO e CANABARRO, 2019), o mercado de *ride hailing* (compartilhamento de viagens urbanas em carros privados) desdobrou-se em um dos fenômenos mais relevantes da indústria de mobilidade no século XXI, ganhando crescente relevância a partir da fundação do Uber, em março de 2009 e com vertiginoso crescimento, no Brasil, especialmente nos últimos 5 anos.

Adicionalmente, com o desfavorável cenário econômico no país, que fez com que a taxa de desocupação no país avançasse de 6,5% em Dezembro de 2014 para 12,7% em Janeiro de 2019, conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) do IBGE verificou-se uma verdadeira corrida de adesão de motoristas às plataformas de *ride hailing* e aplicativos de entregas, atraídos, principalmente, pela possibilidade de obtenção de renda, ainda que sem vínculo empregatício.

Embora não divulgue oficialmente o número de motoristas e entregadores ativos em suas bases, dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, IBGE), apontam para um quantitativo total de 3,8 milhões de trabalhadores vinculados às plataformas de tais aplicativos, o que representa, nada menos do que 17% do total de brasileiros que se declaram profissionais autônomos.

Por sua vez, diante do cenário econômico incerto, que desestimularia a assunção de compromissos de longo prazo com financiamento de veículos, boa parte destes motoristas enxergou na locação uma alternativa mais viável do que a aquisição do automóvel.

Isoladamente este fenômeno fez com que os principais competidores do mercado brasileiro de locação de veículos desenvolvessem produtos específicos para o atendimento desta demanda, que passou a representar, a cada dia, uma parcela mais significativa das locações. De acordo com estimativas da Credit Suisse (BRIGATTO, 2019), existem 600 mil motoristas de aplicativos, rodando com 450 mil veículos, dos quais, 360 mil veículos são alugados.

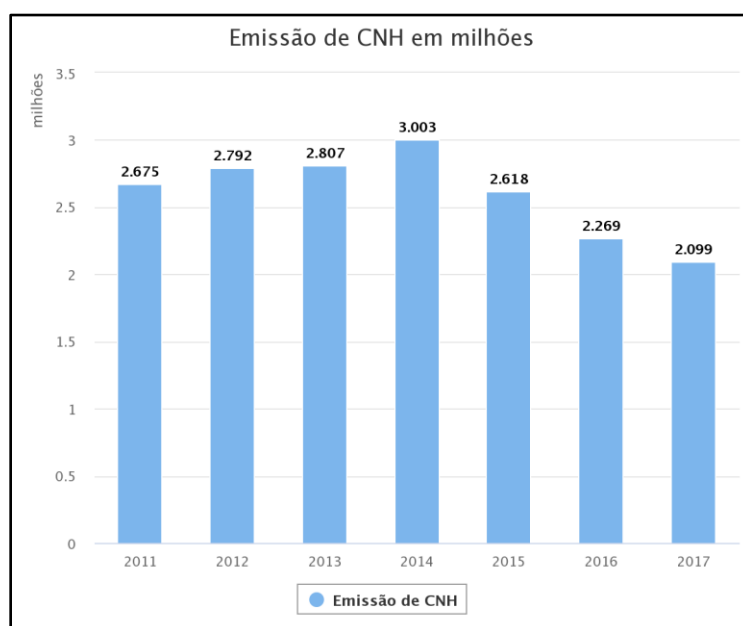
Paralelamente, o surgimento das novas alternativas de deslocamento com as soluções de micromobilidade e *ride hailing*, capazes de satisfazer os usuários quanto a requisitos como custo, conforto, flexibilidade e praticidade de pagamento, aliado à mudança de valores observados notadamente nas gerações Y e Z (conforme pode ser mais profundamente avaliado no tópico bases conceituais)

fizeram com que o desejo de possuir um veículo automotor diminuísse drasticamente entre tais gerações.

Tal fenômeno pode ser facilmente constatado ao se analisar a vertiginosa queda na emissão de CNHs em todo o território nacional, notadamente a partir de 2014, conforme demonstra levantamento realizado com base nas informações disponibilizadas pelo DENATRAN e sintetizadas pelo instituto IPSOS (2018), justamente na época em que agravou-se o cenário econômico do país e surgiram com maior penetração as alternativas de *ride hailing*.

De acordo com o levantamento, o total de emissões de novas CNHs passou de 3 milhões de unidades em 2014, para 2,1 milhões em 2017, perfazendo uma redução de 30% em apenas 3 anos.

Gráfico 2 - Emissão de novas CNHs em milhões de unidades



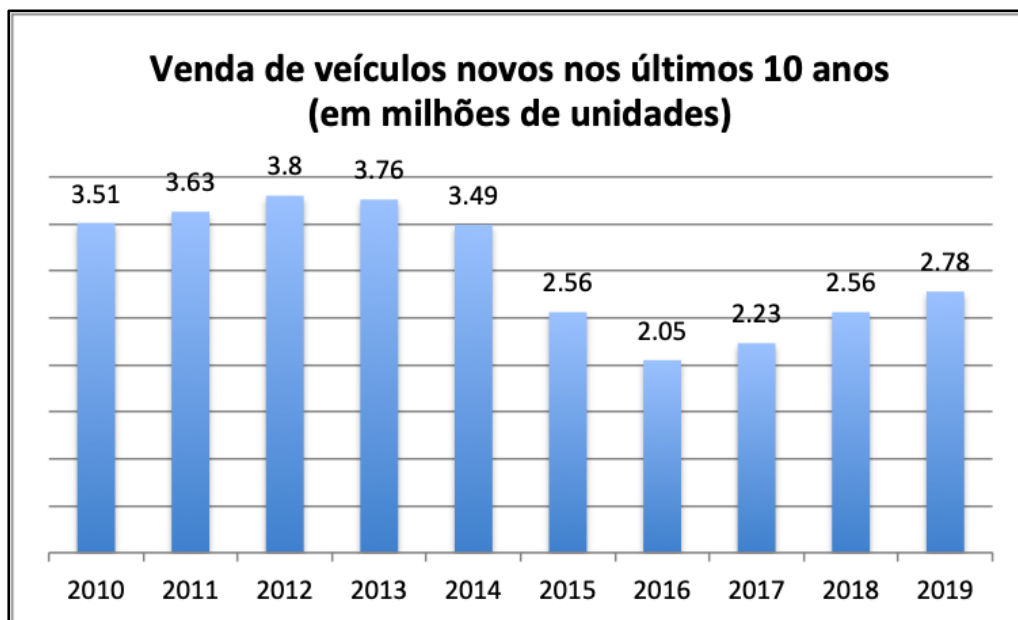
Fonte: Compilação dos dados de emissão de CNHs, realizada pelo instituto IPSOS

Importante ainda mencionar que, ao passo que os números do setor de locações de automóveis apresentam expressivo crescimento anual, a venda de veículos novos pelas concessionárias não vem observando o mesmo movimento. Segundo dados da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE), a venda de veículos novos na rede de concessionárias nos últimos 10 anos observou curva bem distinta do mercado de locações.

Após atingir um pico de vendas de 3,8 milhões de unidades em 2012, o setor apresentou forte queda, recuando para pouco mais de 2 milhões de unidades em

2016, seguida de discreta recuperação nos anos subsequentes, fechando 2019 com 2,78 milhões de unidades, ainda bem distante do auge da série histórica.

Gráfico 3 - Evolução da venda de veículos novos no Brasil em milhões de unidades



Fonte: Compilação de dados disponibilizados pela Fenabrave

Com base nesses dados pode-se inferir que a mudança dos hábitos de deslocamento das pessoas, possibilitada pelo surgimento de novas tecnologias acessíveis por *smartphones*, contribuiu significativamente para o crescimento exponencial do mercado de locações, que passou a assumir um papel de ainda maior destaque para as montadoras, sendo o setor responsável por 19% do total das vendas dos fabricantes de automóveis em 2018, conforme será visto mais adiante no tópico análise setorial.

Com base nas informações discutidas até aqui e o cenário atual vivido, surgiu a oportunidade do projeto, visando como pergunta-problema: considerando a oportunidade de diversificação de portfólio, que tipo de negócio inovador poderia ser estruturado, potencialmente aplicável e capaz de gerar receita adicional para as empresas de locação já consolidadas? Para responder a pergunta orientadora do presente projeto, estruturou-se o objetivo do trabalho.

Considerando as novas tecnologias disponíveis e as mudanças nos hábitos dos consumidores, este trabalho objetiva apresentar um plano de negócio para um novo produto aplicável com vistas à diversificação do portfólio e geração de receita adicional para as empresas de locação consolidadas.

Para tanto, pretende-se, como objetivos específicos:

a) Investigar as necessidades dos clientes potenciais (pessoas que já optaram por não ter veículo próprio e pessoas que apresentam abertura a essa proposição), considerando os novos comportamentos de consumo quanto à propriedade de veículo;

b) Mapear os produtos e serviços disponíveis no mercado, (avaliando empresas de locação de veículo e plataformas de compartilhamento, que possam atender de forma plena ou parcial a demanda desses clientes potenciais), identificando demandas não atendidas e oportunidades de diferenciação;

c) Estruturar a modelagem de um produto, alinhado às necessidades mapeadas dos clientes potenciais e às oportunidades do mercado, contemplando a concepção de conceito de um novo produto/serviço, a definição da proposta de valor e sua estratégia de posicionamento.

Buscou-se, dessa forma, mapear as experiências dos clientes, identificando possíveis lacunas de satisfação quanto ao serviço atualmente oferecido, analisando ainda as possibilidades de inovação que as tecnologias atualmente disponíveis em outros negócios poderiam trazer para o setor de locação de automóveis, possibilitando expansão de atuação com maior capilaridade e menor consumo de capital.

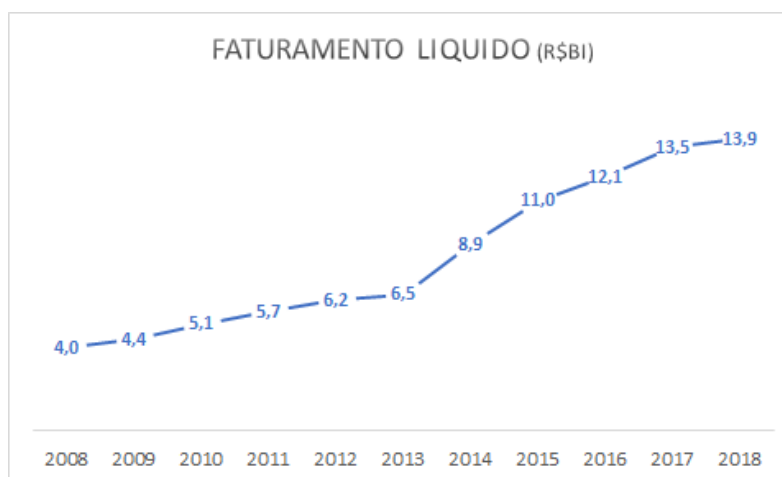
Nas próximas seções 2 e 3 a seguir, foram discutidas as bases conceituais, no intuito de atingir um maior grau de embasamento e profundidade, iniciando pela análise do setor de locações de automóveis, aspectos como o comportamento das gerações, seus impactos nas decisões sobre a mobilidade, pesquisas sobre a experiência do cliente, além de uma abordagem sobre a eventual aplicação de soluções existentes de compartilhamento de ativos, avaliando os riscos e oportunidades.

2. ANÁLISE SETORIAL

A indústria de locação de veículos no Brasil teve início ainda na década de 50, na região central de São Paulo, onde foi fundada a Auto Drive S.A. Indústria e Comércio, sendo o Fusca (Volkswagen) o primeiro veículo a ser alugado. Desde então, o setor vem passando por diversas transformações, como a prestação de serviço de terceirização de frotas para empresas, modelo de franquias, competição com multinacionais, ampliação do uso do cartão de crédito, dentre outras. Neste contexto, foi fundada a ABLA (Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis) em 30 de março de 1977, com o intuito de defender os interesses do setor, profissionalizar a atividade, combater a concorrência predatória e divulgar a atividade à sociedade.

Participam atualmente deste mercado mais de 13 mil locadoras, atendendo a 43 milhões de usuários por todo o país. Com o crescimento da demanda pela locação de veículos nos últimos anos e com o intuito de obtenção de ganhos de escala, houve um movimento de consolidação do setor por meio de fusões e aquisições, embora o setor ainda seja bastante pulverizado, prevalecendo empresas como Localiza, Unidas e Movida que juntas somam 60,5% de participação no mercado, em 2018 (Localiza, 2019). É destacado também o forte crescimento do faturamento da indústria, que mesmo em anos de baixo crescimento do PIB ou até mesmo recessão, como em 2015 e 2016 (IBGE, 2020), atingiram patamares constantes de aumento.

Gráfico 4 - Evolução do faturamento líquido do setor de locação de automóveis



Fonte: Compilação de dados disponibilizados pela ABLA

Como destaque à trajetória de aumento da demanda pelo serviço de aluguel de veículos no Brasil, necessário registrar o marco da chegada do aplicativo Uber no ano de Copa do Mundo no país, 2014, com presença em São Paulo, Belo Horizonte e Brasília. Somada à demanda de turistas na época do evento para o aluguel de carros, o sistema de transporte de passageiro por motorista particular ofertado por um aplicativo de celular criou praticamente um novo negócio para as empresas de locação de veículos, que passaram a atender a demanda de motoristas que, por opção ou necessidade, não possuíam seus próprios veículos para realizarem o transporte de passageiros. Em um cenário de baixo crescimento da economia nacional e alto desemprego, precariedade do transporte público e menor demanda pela posse de carro próprio, os aplicativos de transporte ganharam espaço e as locadoras de veículos se especializaram em atender boa parte dos prestadores de serviço, expandindo assim, sua base de clientes.

Destaca-se também o forte crescimento da frota total do setor, que saltou de 490 mil veículos em 2012 para 826 mil em 2018, sendo neste último ano para o segmento de automóveis e comerciais leves as principais fabricantes General Motors (Chevrolet), FCA (Fiat), Volkswagen, Renault e Ford, representando mais de 85% da frota. Este total de veículos se distribui em 52% para terceirização de frota, 27% turismo de lazer e 21% turismo de negócios no ano de 2018, com destaque para o crescimento da aplicação em turismo, que saiu de 42% em 2016 para 48% em 2018 (ABLA, 2019).

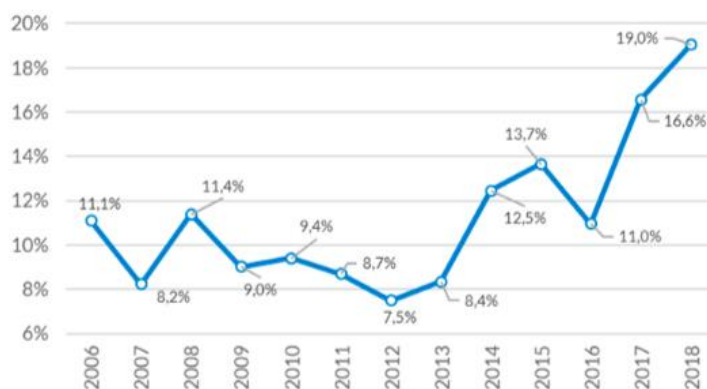
Além do aluguel tradicional de veículos e a terceirização de frotas, outra fonte de resultado obtida pelas grandes locadoras do país se dá na revenda de veículos seminovos. No caso específico da Localiza, esta linha de negócio atingiu, até o 3º trimestre de 2019, R\$ 183,6 milhões de EBITDA (Earnings before interests, taxes and depreciation – LAJIDA em português), o que representou 8,3% do total gerado pela empresa no exercício (Localiza, 2019).

Parte desta estratégia se justifica pela venda dos carros usados após o aluguel a preços de mercado que ainda geram ganhos frente ao custo de aquisição e depreciação do ativo. A operação se baseia na capacidade das locadoras de realizarem grandes aquisições de veículos diretamente com as principais montadoras com obtenção de descontos substanciais, num momento de menor demanda de aquisição por pessoas físicas que sofrem com o baixo crescimento econômico. Somado ao ganho de escala e preços competitivos, as locadoras têm

tido êxito na captação de recursos junto ao mercado de capitais com custos baixos, que favorecem a rentabilidade da operação.

De acordo com informações da ABLA, o setor tem aumentado sua participação no total de veículos novos comercializados no país, respondendo atualmente por 19% do total das vendas das montadoras no Brasil, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 5 - Representatividade das locadoras no total de veículos novos vendidos no Brasil



Fonte: ABLA

Fonte: Compilação de dados disponibilizados pela ABLA

Avaliando as perspectivas do setor para o futuro, espera-se que ainda exista potencial para crescimento no atendimento à demanda de motoristas de aplicativos e de turismo de lazer e negócios. Considerando um novo perfil de consumo associado à mobilidade, onde a propriedade de um veículo passa a ser questionada (notadamente entre as pessoas das gerações Y e Z, conforme será mais profundamente abordado no capítulo das bases conceituais), o forte posicionamento das locadoras cada vez mais consolidadas e eficientes em soluções de locação associadas ao uso de tecnologias disponíveis, tende a gerar ganhos potenciais para este mercado.

Há que se considerar um risco, todavia, relacionado à possibilidade de mudança da estratégia de distribuição de veículos por parte das montadoras, isto porque, não se sabe se em um cenário de maior crescimento econômico, associado à redução do desemprego e aumento do poder de compra do consumidor, haverá a manutenção do interesse das montadoras na concentração das vendas diretas às locadoras a preços mais baixos, assim como do acesso à linhas de crédito baratas no mercado financeiro.

Outros riscos estão vinculados a mudanças de regulamentação e tributação do setor, que podem diminuir incentivos, como por exemplo, a exigência de que os veículos usados para locação só possam ser vendidos após 24 meses de uso. Além disso, eventual restrição à atuação das empresas de aplicativos pode afetar o setor, que possui parcela relevante de sua receita associada a tais serviços, o que geraria uma ociosidade na frota já adquirida e a necessidade de desovar no mercado de usados um grande volume de veículos.

Alternativas que possibilitem a continuidade do crescimento do setor, com menor necessidade de caixa e promovendo a redução da dependência dos aplicativos de transportes podem ser encaradas como estratégicas, para salvaguardar a rentabilidade das companhias no médio prazo.

No capítulo posterior, serão discutidas as bases conceituais que fundamentam o projeto aplicativo.

3. BASES CONCEITUAIS

Com o intuito de proporcionar um nivelamento dos conceitos necessários à ampla compreensão da abordagem do presente projeto aplicativo, buscou-se colacionar temas que não apenas servem de pano de fundo para o entendimento do comportamento do mercado, como consubstanciam ferramentas e técnicas que possibilitam o desenvolvimento das estratégias de delineamento das soluções.

Neste contexto, percorreu-se a análise do comportamento e hábitos de consumo das gerações, especialmente no que se refere aos impactos das mudanças culturais na mobilidade urbana e na relação do indivíduo com o automóvel.

Adicionalmente, abordou-se o contemporâneo tema da revolução da indústria 4.0, enfatizando-se seus impactos na mobilidade urbana, especialmente quando aplicada ao modelo de compartilhamento de ativos, evidente nas empresas com atuação no negócio de *ride hailing*, como Uber, Cabify, 99 e congêneres.

Por fim, as bases conceituais abordaram ferramentas e metodologias que buscam possibilitar a modelagem de negócio, bem como a análise de aderência de soluções e produtos às necessidades do público alvo, conforme será visto na sequência.

3.1. As novas gerações e seus impactos no consumo e na mobilidade

As tendências de consumo são sempre passíveis de mudanças drásticas ao longo do tempo. Tal realidade é resultado das mudanças no comportamento das pessoas, além de inovações tecnológicas, que muitas vezes geram novas demandas de consumo no mercado.

Até pouco tempo atrás, os desejos de consumo quanto à mobilidade estavam associados à aquisição de um veículo para permitir autonomia de deslocamentos. A propriedade do veículo era tida como sinal de status e sucesso profissional. Com o passar dos anos, as condições de tráfego das cidades, o fator custo, as campanhas advindas da Lei Seca e, principalmente, as diversas alternativas que o mercado de transporte individual passou a proporcionar, fruto da evolução tecnológica (como Uber; Táxi; 99; Cabify; patinetes e bicicletas compartilhadas, além dos serviços de

carona com acionamento via celular), trouxeram ao jovem a oportunidade de se locomover ao destino desejado utilizando apenas um clique no aplicativo do celular. Assim, aos poucos, o veículo próprio deixa de ser um sonho de consumo para uma parcela da população, que passou a utilizar outras formas de deslocamento em seu dia-a-dia (Moreira, 2017).

Uma pesquisa recente (ANFAVEA, 2018) analisou diferentes gerações sob a óptica da mobilidade, trazendo resultados surpreendentes, conforme abordado a seguir.

As mudanças começaram a ocorrer entre os indivíduos da chamada Geração Y (nascidos após o início da década de 1980 até 1995) e se potencializam entre os da Geração Z (nos nascidos entre meados dos anos 1990 até 2010). Os dois grupos são os mais propensos a usar outros tipos de transporte, como a bicicleta e os veículos compartilhados por aplicativos (que para 34% de todos os entrevistados representam uma alternativa ao carro particular). (ANFAVEA, 2018). Não deixando de citar que temos a geração Alpha que são os nascidos em 2010, que é a geração tecnológica onde os termos analógicos estarão bem distantes da sua realidade, que não serão analisados no momento, visto que não está na faixa etária e ainda não seria consumidor do projeto aqui apresentado.

A seguir, apresenta-se uma breve conceituação das gerações, que são definidas como um grupo de indivíduos nascidos na mesma época, influenciados por um contexto histórico, social, político e econômico. Objetiva-se destacar as principais características de cada geração, especialmente no que se refere ou influencia o comportamento com relação à mobilidade e ao consumo. Importante destacar que os marcos temporais na definição de tais gerações não são absolutos, visto que as mudanças sociais ocorrem de maneira contínua e progressiva, havendo algumas divergências na doutrina quanto aos marcos de cada geração.

3.1.1. Geração baby boomer

A geração *baby boomer* é assim denominada devido à grande explosão demográfica após a Segunda Guerra Mundial. São pessoas nascidas entre 1946 a 1964. Tal geração passou por uma transformação cultural onde a ascensão da TV foi um importante influenciador na alteração do comportamento dos jovens da época. Trata-se de geração fortemente marcada por acontecimentos históricos, com

destaque à segunda onda feminista, aos ideais de liberdade e aos movimentos a favor dos negros e homossexuais (OLIVEIRA, 2010).

Do ponto de vista das aspirações de carreira, os *baby boomers* possuem como característica a busca por um emprego fixo e estável. No trabalho, seus valores estão fortemente embasados no tempo de serviço e respeito às hierarquias. Costumeiramente preferem ser reconhecidas pela sua experiência do que por sua capacidade de inovação.

Segundo Neto (2018)

No Brasil, eram fortes as conotações dessa sociedade: a criação rígida, baseada em valores religiosos e na obediência aos conceitos familiares; famílias numerosas, cujos primogênitos seguiam a profissão do pai, e o segundo filho, se do sexo masculino, seguia para o seminário.

Uma parcela relevante dos cargos de alta gestão nas empresas é atualmente exercida por profissionais pertencentes à geração *baby boomer*. Por exercerem funções de chefia, e muitas vezes em nível estratégico, chocam-se diretamente com as gerações mais jovens no que diz respeito aos seus ideais, ocasionando um contraste de comportamento e valores considerável, que já é avaliado com grande cuidado nos setores de recursos humanos e estratégico das organizações.

Com relação aos seus hábitos, os *baby boomers*, via de regra, possuem uma preocupação com estabilidade e acúmulo de patrimônio, ou seja, seus gastos são controlados em relação a seus ganhos. Já com relação ao consumo, mostram-se leais às marcas que valorizam e reconhecem. Os *baby boomers* tendem a ser mais apegados aos bens e, desta forma, valorizam a propriedade de um bom carro na garagem, ainda que subutilizado, entendendo o veículo como um sinal de autonomia e conforto nos deslocamentos. A propriedade do veículo, portanto, representa uma conquista da qual, após alcançada, não abre mão.

3.1.2. Geração X

Enquanto a geração *baby boomer* é bastante influenciada pela TV, a geração X surge já fazendo uso mais intensivo dos recursos tecnológicos de sua época.

Surgida em meados da década de 1960 e estendendo-se até o início dos anos 80, essa geração vivenciou no Brasil acontecimentos como as “Diretas Já” e o fim da ditadura. Foi uma geração marcada por acontecimentos políticos e sociais, como, por exemplo, a Guerra Fria, a queda do muro de Berlim e o aparecimento do HIV-AIDS (DI SANTO, 2012).

Com relação aos hábitos de compras, uma das características marcantes da geração X é que o consumo tende a ser moderado e de acordo com as suas necessidades. Nos dias atuais, membros dessa geração são responsáveis pelas decisões de consumo da maior parte das famílias (KORNBERGER, PITSIS, CLEGG, 2011).

Até mesmo no consumo online a geração X possui um papel de destaque com relação às compras. De acordo com dados do relatório de Webshoppers do eBit, a cada dez compras, 7 são realizadas por pessoa com mais de 35 anos. E ainda, a idade média dos compradores online é de 43 anos, segundo dados da comScore 2011.

Quanto às relações no trabalho, a geração X é caracterizada por apresentar certa resistência em relação a mudanças, além de apresentar insegurança em ser substituída no emprego por pessoas mais novas e com mais energia. Por outro lado, a Geração X enxerga o valor da tecnologia no seu trabalho e procura usar os recursos disponíveis para ajudar nas tomadas de decisões e soluções de problemas (KORNBERGER, PITSIS, CLEGG, 2011).

Pesquisa recente (Anfavea, 2018) mostra claramente que a Geração X preza por sua liberdade de ir e vir de forma muito semelhante aos *baby boomers*, possuindo ainda como característica marcante a valorização o papel do veículo próprio para sua mobilidade, embora utilize com naturalidade, nos casos de necessidade, modalidades alternativas de transporte, inclusive aquelas disponibilizadas por meio de aplicativo.

3.1.3. Geração Y

A geração Y, também conhecida como “geração Internet”, é constituída por indivíduos nascidos entre meados dos anos de 80 e o final da década de 90, ou entre 1981 e 1995, segundo Dimock (2019). Estão sempre conectados, pois se desenvolveram em meio à era da informação e avanços tecnológicos. São mais

individualistas que as gerações anteriores e têm como principais características o gosto por desafios, o dinamismo, pensar na qualificação e possuir mais energia para realizar as tarefas (OLIVEIRA, 2010).

A Geração Y é naturalmente mais aberta a novos modelos de trabalho. Mais do que estabilidade, valorizam a participação nos processos estratégicos. Via de regra valorizam menos a hierarquia e priorizam a flexibilidade, além de apreciar a definição de objetivos e metas factíveis, bem como o reconhecimento pelos objetivos alcançados. (SANTOS et al. 2011).

Apesar da pouca idade, os membros desta geração presenciaram os maiores avanços na tecnologia e diversas quebras de paradigma do mercado de trabalho. Por conseguinte, criados em um ambiente tão dinâmico, a geração Y se caracteriza por apresentar habilidades como a capacidade em fazer várias atividades ao mesmo tempo: ouvir música, navegar na internet, ler os e-mails, entre várias outras coisas que, em tese, não atrapalham os seus afazeres profissionais. Essa geração também apresenta um desejo constante por novas experiências, o que, no trabalho, resulta em um desejo de ascensão profissional rápida, com promoções em períodos relativamente curtos e de maneira contínua.

Uma vez que a inovação está fortemente presente no cotidiano da geração Y, as novas experiências demonstram-se como algo desafiador e encantador, de maneira que a incorporação de aplicativos de *smartphone* para suas atividades de rotina é encarada com naturalidade e sem resistências. Ao mesmo tempo, face ao dinamismo com que encara suas rotinas, o tempo empregado no trânsito é percebido como improdutivo e alternativas que possibilitem o aumento da produtividade durante os deslocamentos são apreciadas.

Vale ressaltar ainda que a geração Y ainda valoriza a propriedade do veículo, todavia de forma mais relativizada, não enxergando barreiras para conhecer e utilizar outras opções de deslocamento, ponderando até mesmo a possibilidade de substituir o veículo próprio, a depender do contexto.

3.1.4. Geração Z

Os jovens nascidos após anos noventa formam o conjunto da Geração Z. Cheios de personalidade e com muitos questionamentos para fazer às pessoas ao

seu redor, eles nos fazem refletir sobre diversos temas, por conta do seu comportamento individualista e de certa forma antissocial.

A geração Z é contemporânea a uma realidade conectada à Internet, em que os valores familiares, como sentar-se à mesa e conversar com os pais perdem relevância em relação aos contatos virtuais estabelecidos pelos jovens no ambiente virtual. A geração Z também se destaca por sua excentricidade e egocentrismo.

Segundo Borges (2013, apud BERNARDY, 2017, p.81), a chamada Geração Z:

Assim foi denominada por zapear de uma coisa para outra, olham televisão, ficam no fone, no computador entre outras coisas, simultaneamente. Esta geração interage normalmente com vários equipamentos eletrônicos ao mesmo tempo e não imaginam o planeta sem tecnologia. Nasceram na era digital e sentem-se à vontade, zapeando com seus apetrechos eletrônicos. Para eles não existem fronteiras, os “amigos virtuais” estão espalhados pelo mundo, por meio das redes sociais. A Geração Z prefere o mundo virtual ao real, estão sempre atrás de inovações tecnológicas, não são fieis a marcas, desejam estar constantemente conectados com o mundo por meio de seus dispositivos móveis, não se prendem a lugar nenhum, se conectam em qualquer lugar e a qualquer hora.

A empresa Alelo, especializada em benefícios, incentivos e gestão de despesas corporativas, realizou uma pesquisa inédita com esse público. Em parceria com o instituto Júnior Mackenzie, a empresa desenvolveu a “Pesquisa Alelo Tendências de Mobilidade da Geração Z”, que entrevistou 1.537 jovens, entre novembro e dezembro de 2017. Os resultados indicaram uma mudança de comportamento desses jovens com relação à mobilidade urbana e um interesse cada vez menor em contar com o veículo próprio no futuro. Conforme mencionado no resumo executivo, tal tendência já é refletida na queda expressiva de emissões de novas CNHs, conforme informações do DENATRAN, conforme já demonstrado no resumo executivo deste projeto aplicativo.

Por outro lado, ainda com base na pesquisa da Alelo, acredita-se que as opções de transporte público, aplicativos de transporte e bicicletas vão ganhar força nos próximos anos. Um dado relevante na pesquisa é que 65,2% dos jovens

entrevistados veem alternativas de mobilidade urbana em relação aos carros próprios: 23,6% apostam em aplicativos de transporte (como Easy Taxi, Cabify, 99 Táxi, Uber); 10,9% em metrô; e 10,5% acreditam nas bicicletas.

3.2. A revolução 4.0 e seus impactos no consumo e na mobilidade.

Estamos em uma revolução que está mudando a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos uns com os outros (SCHWAB, 2016). “Revolução”, segundo o dicionário Aurélio, é: “Ato ou efeito de revolucionar (-se), de realizar mudanças profundas ou radicais;”. Ou seja, uma revolução é definida pela sua capacidade em realizar grandes transformações no cenário político, social e/ ou econômico. Uma análise histórica nos permite afirmar que superamos três grandes revoluções industriais.

A primeira grande revolução industrial se deu na Inglaterra no século XVIII, com a criação da máquina a vapor. Neste momento, os teares mecânicos movidos a vapor deram início ao conceito de manufatura automatizada.

A segunda revolução industrial foi marcada pela utilização da energia elétrica na produção industrial. A partir da segunda metade do século XIX, a energia elétrica passou a substituir a água na produção industrial, passando a atender à crescente demanda de produtos industrializados. Neste momento surgem os conceitos de linha de produção em massa e Fordismo. (TAYLOR, 1990)

A terceira revolução industrial teve início logo após a segunda guerra mundial com a introdução de computadores e robôs para realizar atividades repetitivas e reduzir a participação humana no processo de produção. São introduzidos nas linhas de produção componentes eletrônicos, computadores lógicos programáveis, e sistemas responsáveis por integrar máquinas, pessoas e processos (DIEESE, 1994).

A quarta revolução da indústria, também conhecida como indústria 4.0, é a que atualmente se vivencia. Esta é centrada no desenvolvimento de processos e produtos mais autônomos e eficientes, além de oferecer soluções customizadas para a produção, logística e clientes. As linhas de produção passam a ser ter sensores, o sistema produtivo fica mais inteligente, mais capaz de resolver problemas sem a necessidade de interferência humana (KOCH et al., 2014).

Na indústria 4.0, entram em cena as tecnologias da informação e comunicação. Por fim, para um melhor conhecimento do que é a Indústria 4.0, é

necessário conhecer alguns conceitos definidos por (HERMANN; PENTEK; OTTO, 2016):

a) Capacidade de operação em tempo real: As informações são coletadas de forma instantânea; então, não é mais necessário estar fisicamente presente na fábrica para poder tomar decisões, pois à distância, é possível acompanhar tudo que acontece na fábrica.

b) Virtualização: Utilização de softwares que permitem simulações e mapeamentos dos processos de produção para aumento da confiabilidade e redução de custos.

c) Descentralização: O constante intercâmbio de informações, o sistema cyber-físico possui a capacidade de tomar decisões em tempo real. As máquinas passam a ter mais autonomia para realização de ajustes sem a intervenção humana, como por exemplo, acelerar a produção, reduzi-la, ou até mesmo, encerrarem seu funcionamento. Portanto, há uma descentralização na tomada de decisão.

d) Orientação a serviços: Consiste no desenvolvimento de softwares customizados direcionados aos serviços da indústria 4.0. Para isso, é utilizada a internet dos serviços, que integra os usuários e máquinas por meio de programas adaptáveis a cada necessidade, esses softwares, são literalmente feitos sob medida. O resultado é uma maior flexibilidade e melhor usabilidade dessas soluções integradas.

e) Modularidade: A modularidade flexibiliza o processo de produção, pois permite a alteração do arranjo físico da linha por meio do acoplamento e desacoplamento dos módulos produtivos entre si. Por conseguinte, torna a manufatura mais dinâmica e rápida devido às inúmeras combinações existentes. Em decorrência disso, permite ações rápidas para atender a demanda dos clientes com o menor tempo e custo possíveis.

f) Interoperabilidade: Descreve-se na capacidade de troca de informações entre os sistemas cyber-físicos por meio da internet e internet das coisas.

Esta revolução não se aplica somente a grandes indústrias. Ela vem mudando a forma como nos comunicamos, pedimos táxi, comida, fazemos reservas em hotéis, restaurantes, interagimos com bancos e outros. O sensoriamento de dispositivos se torna cada vez mais acessível e por estarem sempre conectados à internet, permitem diversos tipos de interação entre usuários e prestadores de

serviço. Tudo em tempo real a partir de aplicativos desenvolvidos em plataformas específicas.

A popularização de *smartphones* com acesso a internet abriu uma série de oportunidades de interações em tempo real entre pessoas e máquinas. O pedido de táxi, que anteriormente era feito via telefone a uma central, demandava um planejamento prévio para a solicitação e a interação entre humanos para o agendamento da corrida. Não era possível acompanhar o posicionamento do motorista a não ser por intermédio de ligações a uma central que fazia o contato manualmente com o motorista e retornaria para o cliente. Processo demorado e repleto de imprecisões.

Com a revolução 4.0, as operações em tempo real conseguem definir com altíssima precisão o posicionamento do cliente e do veículo que irá prestar o serviço. A virtualização permite simular, em tempo real, o tempo estimado até o embarque ou da corrida em curso, levando em conta, inclusive, dados históricos de trânsito, condições climáticas ou bloqueios em vias. A descentralização faz com que dois computadores (representados pelos *smartphones*) troquem informações para definir melhor oferta de veículo para o cliente que solicitou a corrida. Este é um rápido exemplo do impacto positivo que esta revolução trouxe para a mobilidade.

3.3. O compartilhamento de ativos na era da revolução digital 4.0

O indivíduo enquanto consumidor realiza trocas com outros indivíduos ou organizações para obter seus desejos ou necessidades, que chamamos atualmente de economia do compartilhamento, ou *sharing economy*, em inglês. A temática do consumo colaborativo começou a ser pesquisada recentemente, segundo Russel Belk (2014), que explora o compartilhamento como um ato de distribuição do que é nosso para utilização de outros.

Os serviços colaborativos, cultura de compartilhamento, empréstimo, aluguel ou troca, englobam atualmente um extenso rol de bens e serviços, entre os quais estão inseridos ferramentas, roupas, objetos, apartamentos, carros, bicicletas e serviços diversos. Em suma, a partilha implica em empréstimos voluntários, compartilhamento e utilização de recursos que são, em primeira instância, de propriedade coletiva (BELK, 2014). Tal dinâmica de compartilhamento vem criando uma cultura e uma economia de “o que é seu é meu”. Este consumo é

compartilhado e coloca em vigor um sistema em que as pessoas dividem seus recursos sem perder liberdades apreciadas e sem sacrificar seu estilo de vida, mas são disseminadas por meio de suas conexões sociais interligadas pelos objetivos e interesses específicos. (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

O consumo colaborativo tem crescido de tal forma que o compartilhamento tem sido descrito como um transformador do comportamento individual e local, conduzindo um movimento capaz de modificar os modelos de negócios tradicionais. (PISCICELLI; COOPER; FISHER, 2015). Nos últimos anos, este novo comportamento de consumo ganha ainda mais força com as redes sociais e as novas gerações, de maneira que a cultura do compartilhamento e os modos alternativos de consumo vêm transformando as nossas relações com bens e serviços. Na pós-modernidade o indivíduo passa a ser autônomo e livre em uma sociedade fragmentada e na conseqüente fragmentação do consumo. Surge um novo varejo, o varejo eletrônico, virtual. (BAUMAN,2008).

Em um mundo de negócios em transformação, o uso de novas tecnologias é cada vez mais importante para impulsionar resultados. “O uso de novas ferramentas tecnológicas, por mais sofisticadas que sejam, só faz sentido quando serve para liberar o potencial humano”, disse Elisabete Waller, sócia da EY na América do Sul ao Jornal Valor Econômico (2019). “A internet das coisas se tornou uma força poderosa para a transformação dos negócios, e seu impacto disruptivo será sentido por todas as indústrias e todas as áreas da sociedade.” - enfatiza a Consultoria Gartner ao Jornal Folha de SP (2019). Quando falamos desta mudança de comportamento, podemos perceber que sua associação a produtos ou serviços do futuro, novas necessidades, novas possibilidades e tendências, sendo certo que a revolução tecnológica alavanca estas possibilidades.

Segundo Schor (2015) e Benkler (2004) citados por Piran, Neves, Sordi e Nunes (2018), muito se refere ao crescimento do consumo compartilhado, à expansão e popularização da internet, tecnologias digitais, aumento do consumo ou a “consumerização”, instituições digitais e a globalização. Diante de toda esta mudança de comportamento, surgem novas ferramentas de compras e visando oportunidades no empreendedorismo, as empresas passam a utilizar ferramentas de inovação, tecnologia em um modelo de baixo custo e alto potencial de crescimento, esses desafios são conduzidos pelas *startups* e as *startups* unicórnios. De acordo com relatório publicado pela consultoria Distrito Dataminer (2020), em 2019 o Brasil

se tornou o terceiro país no mundo a produzir Unicórnios, destacando 99Taxi, Ebanx, Gympass, iFood, Loggi, Nubank, Quinto Andar e WildLife.

3.3.1. Ride hailing enquanto solução de mobilidade

Seguindo a tendência do compartilhamento de ativos, de olho no futuro, nas oportunidades do crescimento populacional, soluções de transporte e o novo comportamento de consumo, no final dos anos 2000 nasce o serviço *ride hailing*, compartilhamento de viagens urbanas em carros privados. Observe-se, no entanto, que tais empresas se utilizaram de um modelo de negócio muito antigo, o táxi, e trouxeram-no para o século 21, inserindo novas tecnologias, conforto, previsão de chegada e de custo, comodidade, transparência e avaliação de serviço. Tais inovações consistiram em um dos fenômenos mais relevantes na indústria de mobilidade das últimas décadas, espalhando-se rapidamente por todo o mundo.

Com a massificação do uso de *smartphones* e o aumento da conectividade, em 2009 surge a Uber, fundada por Garret Camp e Travis Kalanick, inicialmente basicamente como um serviço de táxi de luxo, oferecendo carros como Mercedes, Audi e Lexus. Na sequência, surgem a Lyft, Cabify, 99, Easy, entre outros que entraram em um mercado tradicional e até então completamente adormecido e avesso à inovação.

Taxistas atuavam em modelo de monopólio, negavam corridas curtas, não ofereciam notas fiscais, não aceitavam cartões de crédito, não ofereciam diferenciais ao cliente, além de ser um serviço caro e demandar que o cliente se deslocasse até ele ou que o cliente solicitasse o serviço por meio telefônico. Vale salientar que em cada cidade existiam múltiplas associações ou cooperativas de taxi com telefones distintos, de maneira que, cada uma delas, isoladamente, possuía uma frota restrita, muitas vezes sem disponibilidade de veículo na proximidade do cliente e sem gestão efetiva sobre o nível de serviço prestado.

Em um estudo realizado em 2019 pela Boston Consulting Group, o novo formato de transporte por aplicativos ainda abrange apenas 3% de todos os quilômetros percorridos na indústria de mobilidade urbana no mundo. Estima-se, entretanto, que atingirá 18% em 2035 e em cidades com alta densidade populacional, o percentual estimado é de 30%. (UKON, NETO, CANABARRO, 2019).

O Brasil é um mercado extremamente importante para o serviço *ride hailing*, segundo os dados da Uber publicados em seu IPO - *Initial Public Offering* ou Oferta Pública Inicial publicado em 2019, ficando atrás somente dos Estados Unidos que ocupa o primeiro lugar no ranking. Alguns fatores econômicos, demográficos e até de segurança pública, contribuem para os sucessos do serviço no país:

a) População concentrada em poucas regiões urbanas, poucos municípios concentram quase 60% da população, o que tende a diminuir a taxa de ociosidade;

b) Problemas com segurança pública em grandes cidades, a população vê negativamente e sente-se insegura, riscos de roubos e furtos no transporte público. Receio de dirigir em alguns locais, difícil acesso a estacionamento, alto custo e outros fatores contribuem para utilização do serviço;

c) Transporte público de baixa qualidade, poucas cidades no Brasil são bem avaliadas. Capilaridade, limpeza, pontualidade, conservação e superlotação são fatores que tornam o serviço *ride hailing* a melhor opção;

d) Alto custo de veículos, combustível, seguradoras, manutenção e vida útil;

e) Informalidade no trabalho devido alto nível de desemprego, o que faz com que muitas pessoas procurem o serviço como uma nova alternativa de fonte de renda;

Desde o surgimento do *ride hailing*, muitas mudanças foram acontecendo e cada vez mais o transporte torna-se personalizado. A chegada do Uber trouxe uma nova e diferente opção, um autosserviço prático e de qualidade. Atualmente os principais concorrentes da Uber possuem diferenciais importantes, muitos relacionados a fatores e oportunidades que algumas *startups* observaram durante a evolução do serviço. Exemplos como: Lady Driver, Femitaxi e Partiu Rosa, são aplicativos com foco no público feminino (todos aceitam como acompanhantes crianças e idosos). Estas empresas viram uma oportunidade quanto aos temas de segurança, reclamações, denúncias e até processos por violência, assédio sexual, preconceito, machismo etc.

Além destes, surgiram aplicativos regionais, alguns funcionando somente em determinados estados e cidades, buscando diferenciação junto ao público local: MobDrive em Teresina, Bigú em Maceió e TX2 em Belo Horizonte são alguns exemplos.

Em 2017 surgiu o 4Move, cheia de novidades, utilizando um sistema de recompensas e bônus para passageiro e motoristas, a plataforma ganhou as

principais capitais do país. Como um programa de fidelidade, usuários e passageiros acumulam pontos por quilômetros rodados e podem trocar tudo por prêmios que incluem dinheiro vivo, iPhone e viagens para Disney. Para incrementar, o estilo gamer, o 4Move oferece um avatar aos seus utilizadores, com direito a evolução conforme o aplicativo é usado.

O que todas estas plataformas de *ride hailing* têm em comum é o fato de que, por meio do compartilhamento do ativo (veículo), surgiram modalidades de transporte particular atribuindo um novo conceito para “posse” de veículo, relativizando a necessidade de aquisição de veículos para os deslocamentos rotineiros, fato que vem gerando grandes transformações nas indústrias do setor.

3.3.2. Airbnb

Assim como a Uber e demais empresas de *ride hailing*, o Airbnb nasceu da mudança deste comportamento de consumo e oportunidades de mercado, sendo uma importante referência sobre o tema do compartilhamento de bens. A empresa foi fundada em 2008 em São Francisco, Califórnia, por jovens que decidiram alugar seu apartamento durante um evento na cidade. Eles buscavam uma grande ideia para iniciar um empreendimento e em apenas uma noite desenvolveram a primeira versão do site com uma única opção de hospedagem, seu próprio apartamento. Conseguiram alugar um quarto para 3 pessoas, com 3 colchões infláveis e café da manhã com café e torradas. O mais improvável aconteceu, o imóvel foi alugado por pessoas que jamais imaginariam fazer uso de uma hospedagem compartilhada: uma mulher de meia idade, um indiano e um pai de família. Nascia então o Air Bed & Breakfast, agora Airbnb.

Apesar de não divulgar seus números, estima-se que o Airbnb esteja presente em mais de 100 mil cidades e em 190 países, em constante ampliação. Além dos destinos mais turísticos e famosos, outras cidades, de diferentes portes, vêm entrando no catálogo. Atualmente o Airbnb conta com mais de 6 milhões de imóveis, quartos ou espaços anunciados e, na média, 2 milhões de usuários por dia (RIVERA, 2019). O que faz com que, sem ser proprietária de nenhum imóvel para locação, possua maior volume de transações do que grandes redes hoteleiras, já configurando-se maior do que o grupo Hilton e cada vez mais próxima da rede Marriott. Em 10 agosto de 2019, o aplicativo bateu seu recorde de reservas de

acomodações em um único dia, totalizando quatro milhões de hospedagens, todas por meio da intermediação entre o proprietário com imóvel disponível para locação e o cliente que demanda a estadia.

No Brasil a empresa também cresce em ritmo acelerado. Em julho passado, divulgou que o país está no 13º lugar no ranking de maior impacto econômico do Airbnb no mundo. Recentemente vem se expandindo também por meio de aquisições de outras *startups*, a exemplo da Gaest.com, arrematada no ano passado, para aluguel de salas para reuniões e eventos.

Há de se observar, entretanto, que, como toda a novidade do mercado, o Airbnb sofre resistência de várias cidades e setores em relação à economia do compartilhamento, recebendo pressão para cobrança de impostos sobre serviço sobre a locação, além do questionamento por parte de condomínios e vizinhanças, que alegam que a atividade da empresa altera a característica residencial das comunidades, entretanto, tais entraves não têm atrapalhado seu crescimento consistente.

A plataforma intermedia e gera interação entre os usuários, a saber, o anfitrião (como é chamado o proprietário do imóvel) e o locatário (usuário do serviço). Oferece um serviço em que se pode oferecer a própria casa ou um quarto para alugar pelo tempo que desejar, por um preço determinado, geralmente muito mais barato e flexível do que um hotel.

O serviço do Airbnb trouxe para o mercado uma solução para imóveis, muitos deles que estavam com dificuldades para se manterem ocupados em modelo tradicional de aluguel de longo prazo, além de fornecer alternativa para hospedagem em locais de alta procura turística a custos acessíveis.

Por meio da plataforma, a divulgação da disponibilidade de locação, que anteriormente era realizada utilizando-se de anúncios de classificados ou cartazes, possuindo um baixíssimo alcance de divulgação, hoje consegue alcançar milhões de pessoas, incluindo fotos, detalhes do imóvel, e pagamento online.

Outra ferramenta, de fundamental importância para o sucesso da plataforma, incorporada ao aplicativo, é a troca de informações entre anfitrião e hóspede, de maneira que ambos podem registrar suas experiências durante o serviço, avaliar e comentar publicamente. Por meio da ferramenta de avaliação, os outros usuários podem orientar sua decisão de locação, analisando os comentários positivos e negativos sobre as experiências, reforçando o caráter colaborativo da ferramenta.

Em outras palavras, é a partir da experiência coletiva que o cliente é capaz de prever o nível de serviço antes da contratação, característica que antes diferenciava os hotéis de rede, por permitir ao hóspede a previsibilidade do padrão contratado.

Temos, portanto, que o Airbnb possuiu um papel importante na quebra do paradigma quanto ao compartilhamento de ativos, possibilitando aos proprietários a obtenção de renda de maneira prática e segura e por períodos ajustáveis entre as partes.

3.4. Modelagem de negócios enquanto ferramenta de planejamento

A definição do termo “modelo de negócios” ainda não é consenso entre diversos autores. Trata-se de um termo que ganhou muito destaque nas últimas duas décadas, principalmente com as empresas da era da internet. Independentemente da definição acadêmica, as empresas modernas estão adotando modelos de negócio para reforçar posições competitivas por meio de uma melhor capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais, com decisões de negócios de alta qualidade, adequados ao novo mundo dos negócios digitais (AL-DEBEI, AVISON, 2010). Como exemplo tem-se as definições de três autores:

WEILL E VITALE (2001) definiram modelo de negócios como “uma descrição das funções e relações entre consumidores, clientes, aliados e fornecedores, identificando fluxos do produto, de informações e do dinheiro, além dos benefícios para os participantes.” (WEILL, VITALE, 2001)

Já TIMMERS (1998) o definiu como “uma arquitetura para produtos, serviços e fluxo de informação, inclui a descrição de vários atores de negócios e seus papéis, uma descrição dos benefícios potenciais para os diversos atores de negócios e fontes de receitas.” (TIMMERS, 1998)

Não obstante a definição de outros autores, todas convergem na definição proposta por OSTERWALDER e PIGNEUR que o definiram como “uma lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

3.4.1. Quadro de modelo de negócios (*Business model canvas*)

Para descrever, visualizar, avaliar e alterar um modelo de negócios, no livro *Business Model Generation*, OSTERWALDER e PIGNEUR elaboraram uma ferramenta denominada Business Model Canvas (Quadro de Modelo de Negócios) com a finalidade de facilitar e permitir que qualquer pessoa ou empresa possam elaborar novas estratégias e validar os seus modelos de criação de valor. O quadro é composto por nove componentes (ou blocos) interligados, divididos em três pilares.

No pilar “criação de valor” estão as “parcerias principais”, “atividades-chave” e “recursos principais”. O pilar “entrega de valor” é composto pelos “canais”, “segmentos de clientes” e “relacionamento com clientes”. O pilar “captura de valor” é composto pela “estrutura de custos” e “fontes de receitas”. A distribuição dos blocos pode ser vista na Figura 1.

Figura 1 - Blocos de um *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Ainda segundo OSTERWALDER e PIGNEUR, a sequência de preenchimento e definição de cada um dos blocos deve ser:

a) Segmentos de Clientes: descrever os segmentos de clientes, para o qual uma empresa pretende oferecer valor. Agrupar os clientes em grupos específicos permite às empresas desenvolverem estratégias específicas para alcançar cada segmento de clientes.

b) Proposta de valor: descrever o pacote de produtos e serviços que de alguma maneira criam valor para um determinado segmento de clientes. A proposta de valor é o motivo pelo qual um cliente escolhe uma empresa ou outra. É como a empresa se diferencia de seus concorrentes.

c) Canais: representar a interface de ligação entre a empresa e os clientes, ou seja, como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor.

d) Relacionamento com Clientes: descrever as estratégias que estabelecem a relação entre a empresa e seus diferentes segmentos de cliente. A definição de boas estratégias de relacionamento é um fator relevante para a fidelização dos clientes.

e) Fontes de Receita: descrever o modo como a empresa obtém lucro advindo das proposições de valor consumidas pelos segmentos de clientes.

f) Recursos Principais: representar os ativos principais e as competências essenciais para operacionalizar o modelo de negócios. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser de propriedade da empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

g) Atividades-Chave: descrever as atividades mais importantes que a empresa deve executar de forma constante para que o modelo de negócio funcione.

h) Parcerias Principais: representar os parceiros, ou a rede de fornecedores indispensáveis para o funcionamento do negócio. Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa e que garante o funcionamento do modelo de negócio deve ser listada neste bloco.

i) Estrutura de Custos: descrever os custos principais envolvidos na operação de um modelo de negócios. Questionamentos básicos deste bloco são: quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios? Que recursos principais são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?

O preenchimento do *Business Model Canvas* permitirá ao gestor concentrar seus recursos e processos na entrega de valor ao cliente e conseqüentemente

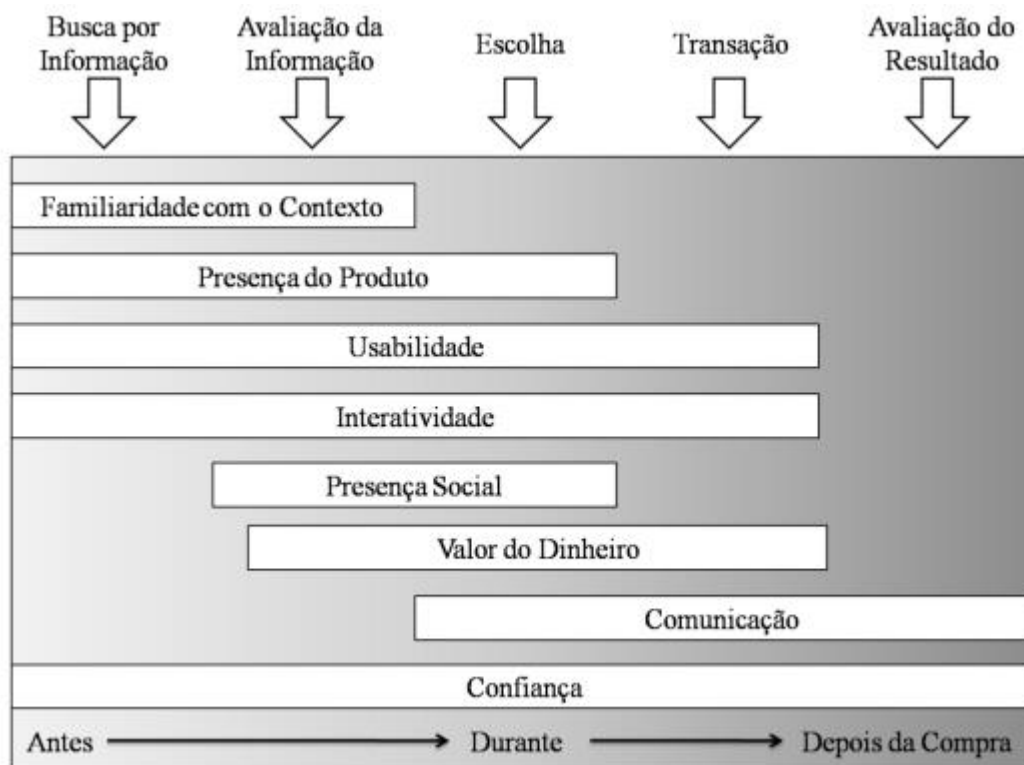
geração de lucro. Tal ferramenta será utilizada no capítulo “proposta de solução”, a fim de demonstrar a estruturação do negócio proposto neste Projeto Aplicativo.

3.5. Criação de vantagem competitiva pelo desenho da jornada do cliente

A gestão da experiência do cliente foi definida por Borges et al. (2014) como a estratégia empresarial estruturada (GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009; SCHMITT, 2004) e o esforço despendido para proporcionar experiências únicas e memoráveis para os consumidores (GILMORE e PINE II, 2002), considerando todos os pontos de contato com o negócio, produto, serviço ou marca (GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009), promovendo boas impressões e engajamento emocional positivo desses consumidores (JOHNSTON; KONG, 2011) e permitindo o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis no mercado de atuação da empresa (SHAW; IVENS, 2002).

Os pontos de contato do cliente com o produto ou serviço são divididas em etapas. Tais etapas iniciam quando o cliente vê a necessidade e aquisição de certo produto ou serviço. O cliente passa a buscar informações sobre o produto, avalia as informações coletadas, faz sua escolha, executa a transação de compra e finaliza com a avaliação do resultado. Ao longo destas etapas são avaliados todos os pontos de contato do produto com o cliente e ao final é gerada a experiência da jornada de compra (KLAUS, 2013). A Figura 2, apresenta de forma resumida as etapas percorridas pelo cliente e as qualidades avaliadas.

Figura 2 - Modelo de gestão da experiência do Cliente



Fonte: Borges et. Al (2014)

Para identificar a forma com que o cliente vai reagir a cada uma destas etapas, é importante conhecer a fundo seu cliente e identificar a respectiva *persona*. Conhecer suas atitudes, comportamentos e expectativas. A fim de potencializar a experiência do cliente, é recomendável percorrer toda a jornada sob o ponto de vista desta *persona*, identificando os possíveis vales de insatisfação, gerando planos de ação para reduzir as experiências negativas e reforçando aquelas experiências positivas. Uma ferramenta para auxiliar na identificação e elaboração da *persona* é o mapa de empatia, que será apresentado na sequência.

3.5.1. Mapa de empatia

A consultoria de *Design Thinking* XPLANE elaborou a ferramenta “Mapa de empatia” que faz questionamentos sobre o que o cliente diz, faz, vê, escuta, pensa,

a respeito do produto ou serviço e também sobre quais são suas dores e dificuldades ao consumi-lo e o que poderia ser feito para superar suas expectativas por meio de ganhos adicionais. OSTERWALDER e PIGNEUR recomendam a utilização desta ferramenta para identificação e preenchimento do “segmento de clientes” do *Business Model Canvas*.

O objetivo da ferramenta é trabalhar a empatia e se colocar no lugar do cliente. Identificar além das características demográficas e desenvolver uma compreensão melhor do ambiente, dos seus comportamentos, das suas preocupações e aspirações. (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

A Figura 3 apresenta um mapa de empatia com os principais questionamentos que devem ser feitos para elaboração da sua *persona*.

Figura 3 - Modelo de mapa de empatia

Nome: _____ Idade: _____

o que
PENSA E SENTE?

o que
OUVE?

o que
VÊ?

o que
FALA E FAZ?

quais são as **DORES**?

quais são as **NECESSIDADES**?

Fonte: Fator W (Consultoria XPlane)

A aplicação do mapa de empatia ao caso concreto apreciado neste Projeto Aplicativo será demonstrada no tópico “proposta de solução”.

3.5.2. Canvas da proposta de Valor.

Para complementar o *Business Model Canvas* apresentado anteriormente, OSTERWALDER e PIGNEUR recomendam a utilização do “Canvas da Proposta de valor”. Esta ferramenta busca um detalhamento maior dos blocos de “Segmentos de clientes” e “Proposta de valor”. Seu objetivo é auxiliar o desenho de produtos e serviços orientados para os clientes (MACHADO, 2015).

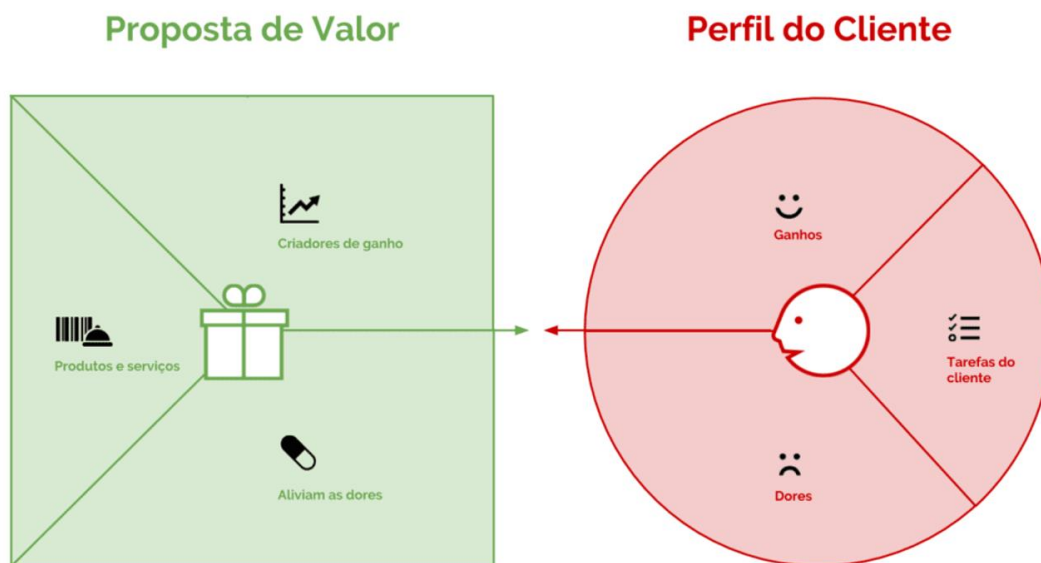
O quadro é dividido em dois grandes blocos. Os campos à esquerda representam o produto ou serviço e a proposta de valor que está sendo desenhada, enquanto os campos da direita, o perfil do cliente que este deverá atender. Cada um dos blocos será explicado em seguida.

O bloco do “Perfil do cliente” é dividido em três outras regiões: “Tarefas”, “Ganhos” e “Dores”. Na região das “tarefas” devem ser listadas quais atividades do cliente serão atendidas por este produto ou serviço. Em “dores” quais os principais obstáculos, frustrações, dificuldades e desafios que o cliente encontra. Em “ganhos” devem ser identificados o que o cliente espera da solução, o que o faz feliz, o que o surpreende, suas utilidades funcionais e quais experiências seriam positivas.

O bloco “proposta de valor” também é dividido em três regiões. São elas: “criadores de ganho”, iniciativas que “aliviam as dores” e “produtos e serviços”. Estas regiões estão diretamente conectadas com as definidas no bloco “perfil do cliente”. Começando com “produtos e serviços”, esta região deverá ser preenchida com quais produtos e serviços serão entregues e quais tarefas do cliente serão auxiliadas. A região “aliviam as dores” deverão definir quais dores, obstáculos e frustrações do cliente serão atendidas com este produto. Finalmente, em “criadores de ganho”, dirão como a sua proposta de valor entregará valor para o cliente, como os benefícios são criados e se suas expectativas serão atendidas (MACHADO, 2015).

Ao final do preenchimento deverá ser verificado se a solução que está sendo proposta atende às necessidades, minimiza as dores e alavancam os ganhos esperados pelo cliente. Esta conexão é essencial para a avaliação da aderência entre as expectativas e necessidades do cliente e os produtos ou serviços ofertados.

Figura 4 - Canvas da proposta de valor



Fonte: Traduzido e adaptado de <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.

3.6. Visão baseada em recursos

Em um mundo cada vez mais competitivo, é importante que as empresas tenham pleno controle de como seus recursos estão sendo empregados. As estratégias das empresas devem ser estabelecidas a partir dos objetivos que esta deseja atingir. Uma forma eficiente e capaz de gerar resultados significativos ocorre por meio da análise da parte interna da empresa, com o levantamento dos recursos que ela dispõe (BARNEY, 1991).

Os recursos de uma empresa podem ser classificados como “capital físico”, “capital humano” e “capital organizacional”. O capital físico é representado pela tecnologia, equipamentos, acesso a matéria-prima ou localização geográfica em que a empresa se situa. O capital humano é composto pela capacidade intelectual e de relacionamento entre as pessoas. O capital organizacional é representado pela forma em que a empresa está organizada, quais são suas ferramentas e métodos de controle, seus sistemas de coordenação e relacionamentos entre grupos (BARNEY, 1991).

A visão baseada em recursos busca prover uma análise interna da empresa. Conhecendo seus recursos internos a empresa pode mapear o seu diferencial competitivo e traçar uma estratégia que, de dentro para fora, possa atender seus objetivos estratégicos. A empresa deverá focar nos seus melhores recursos de forma a desenvolvê-los para um desempenho superior à concorrência. O modelo VRIO nos permite avaliar este potencial de competitividade. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

3.6.1. Modelo VRIO

O significado de VRIO vem da primeira letra dos atributos “valor”, “raridade”, “imitabilidade” e “organização” (“*value*”, “*rarity*”, “*imitability*” e “*organization*” em inglês). Cada um dos atributos estão descritos abaixo e cada um possui uma questão-chave que deve ser respondida para determinar seu potencial competitivo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Valor (*Value*): Identificar as ameaças e oportunidades no ambiente externo, e verificar a possibilidade deste recurso se tornar dinâmico com o passar do tempo. Este atributo deverá responder a questão: “Os recursos e capacidades permitem que a empresa explore oportunidades ou elimine ameaças criados no ambiente externa?”

Raridade (*Rarity*): Verificar a competitividade da empresa ao dispor de algum recurso extremamente valioso, porém disponível no mercado. A questão-chave a ser respondida é: “O recurso disponível é controlado por um número pequeno de empresas concorrentes?”

Imitabilidade (*Imitability*): Identificar a possibilidade de uma empresa substituir algum recurso considerado raro ou custoso. Questão-chave: “As empresas que não possuem este recurso, sofrerão desvantagem competitiva para o obter ou desenvolver?”

Organização (*organization*): Identificar se a estrutura da empresa está desenhada para dar suporte e explorar ao máximo seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar. Questão-chave: “As políticas e processos da empresa estão organizados para sustentar a exploração destes recursos valiosos e raros?”

As respostas e o resultado de cada uma destas questões podem ser organizados no modelo ilustrativo da Tabela 1 (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Tabela 1 - Tabela do modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Resultado
NÃO	-	-	NÃO	Desvantagem competitiva
SIM	NÃO	-	-	Paridade competitiva
SIM	SIM	NÃO	-	Vantagem competitiva temporária
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: BARNEY; HERSTERLY, 2011.

Conforme demonstrado na Tabela 1, a empresa deverá explorar e desenvolver ao máximo seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. Estes que irão gerar maior vantagem competitiva a longo prazo.

4. METODOLOGIA

O presente estudo se propõe a apresentar um modelo de negócio conceitual que seja aplicável e relevante à indústria da locação de automóveis. Para atingir tal resultado, fez-se necessário conduzir uma pesquisa qualitativa para obter conhecimento mais aprofundado sobre as reais oportunidades e lacunas existentes no mercado.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL 2002, p.41)

LAKATOS E MARCONI (2003, p 83) afirmam que “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (7: p. 925), método é “o caminho pelo qual se chega a um determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo deliberado e refletido”.

Na visão de GALLIANO (1979, p. 32), “o que realmente proporciona é uma orientação geral que facilita ao cientista planejar sua investigação, formular suas hipóteses, realizar suas experiências e interpretar seus resultados. Tal orientação, porém, não é absoluta, definitiva.”. Sendo assim, a metodologia e os procedimentos aqui propostos serão usados como orientação importante para a condução das pesquisas e busca das informações necessárias, porém sem que esta limite as possibilidades de obtenção de conhecimento.

Ainda para GALLIANO (1979, p. 6), o “método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim”. Portanto, a metodologia deve ser usada como um guia, uma orientação geral que visa ordenar o trabalho e direcionar os esforços a um fim pré-estabelecido para que o objetivo proposto seja alcançado com maior eficiência e assertividade.

Tendo claros os objetivos que se espera alcançar e o tipo de pesquisa a ser adotado, torna-se possível identificar quais métodos de pesquisa são os mais adequados para cumprir com o plano.

Tabela 2 - Resumo dos métodos de pesquisa aplicados a cada objetivo específico

Objetivos Específicos	Métodos de Pesquisa
<p>1. Investigar as necessidades dos clientes potenciais (pessoas que já optaram por não ter veículo próprio e pessoas que apresentam abertura a essa proposição), considerando os novos comportamentos de consumo quanto à propriedade de veículo.</p>	<p>a) Revisão de literatura pertinente ao tema, em pesquisas realizadas por entidades relevantes ao segmento de mobilidade e em periódicos divulgados por instituições consolidadas.</p> <p>b) Levantamento de dados em Campo: pesquisa qualitativa por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado.</p>
<p>2. Mapear os produtos e serviços disponíveis no mercado, (avaliando empresas de locação de veículo e plataformas de compartilhamento, que possam atender de forma plena ou parcial a demanda desses clientes potenciais), a fim de identificar demandas não atendidas e oportunidades de diferenciação.</p>	<p>a) Benchmarking com as soluções de locação de veículos disponíveis no mercado, seja por meio de plataformas de compartilhamento, ou por locação em empresas já consolidadas.</p> <p>b) Análise de dados em demonstrações financeiras e apresentações institucionais das empresas de locação de veículos já consolidadas no mercado.</p>
<p>3. Estruturar a modelagem de um produto, alinhado às necessidades mapeadas dos clientes potenciais e às oportunidades do mercado, contemplando a concepção de conceito de um novo produto/serviço, a definição da proposta de valor e sua estratégia de posicionamento.</p>	<p>a) Levantamento sobre ferramentas de modelagem, com base em autores reconhecidos (teorias <i>Business Model Canvas</i>, e sobre vantagem competitiva Visão baseada em recursos – VBR)</p>

Sendo o processo de coleta de dados o elemento mais importante para essa definição, GIL (2002, p. 43) indica que é possível definir “dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas”. Para o presente estudo, serão usados métodos de pesquisas de ambos os grupos, buscando uma visão mais completa do problema analisado.

O método mais utilizado e, na maioria das vezes, até obrigatório nos estudos é a pesquisa bibliográfica, que, segundo GIL (2002, p. 44) é “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Ele afirma ainda que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que a aquela que poderia pesquisar diretamente” (2002, p. 45). Além da pesquisa bibliográfica, será adotada como outra “fonte de papel” a pesquisa documental, que é bastante parecida com a bibliográfica, porém usa como fontes materiais que ainda não receberam nenhum tratamento analítico.

Enquanto as pesquisas bibliográficas e documental suportam o entendimento do problema estudado e do contexto de mobilidade, e promovem conhecimento genérico sobre o comportamento do público alvo, faz-se necessário analisar também dados fornecidos diretamente pelas pessoas do grupo estudado, para que seja possível entender com maior profundidade e detalhamento suas necessidades e seus desejos, possibilitando assim a proposição de uma solução inovadora e relevante. Segundo GIL (2002, p. 50) o levantamento de dados “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

Para cumprir com o primeiro objetivo específico de entender as necessidades dos clientes potenciais e os novos comportamentos de consumo em relação à propriedade de veículo, foi feito um levantamento em literatura aderente aos temas avaliados, como BOTSMAN e ROGERS (2011) e GALLAGHER (2018) que abordam a filosofia do compartilhamento e seu impacto nos hábitos de consumo, e como SCHWAB (2016), que trata da quarta revolução industrial.

Também foram analisados os resultados de um estudo divulgado em 2018 pela ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotore - sobre o comportamento das diferentes gerações em relação à mobilidade e ao uso do carro. Importante destacar a análise de alguns periódicos, como o disponibilizado













pela FEA-USP em 2011, que detalha a evolução do comportamento de cada uma das gerações baby boomers, X e Y.

Também se realizou uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, com grupo pré-selecionado de indivíduos, com intuito de entender, em profundidade, a relação do público alvo com as soluções de transporte urbano atualmente disponíveis, suas insatisfações com os serviços disponíveis e suas necessidades de mobilidade ainda não atendidas, ou atendidas parcialmente. Tal estudo foi usado como base para a geração de ideias para o desenvolvimento de um novo produto que possa complementar o portfólio das empresas de locação de veículo.

A seleção dos entrevistados buscou contemplar consumidores de uma faixa etária pré-determinada, representando as gerações X, Y e Z, pertencentes à classe média. Vale reforçar que tal seleção não teve por objetivo representar um universo de forma estatística, mas sim oferecer oportunidade de investigar, de forma aprofundada, valores e percepções de um perfil de pessoas.

O grupo de entrevistados selecionado foi composto por 14 pessoas entre 23 e 42 anos, residentes em diferentes regiões metropolitanas do Brasil (São Paulo, Belo Horizonte e Recife), que não possuem ou não utilizam habitualmente o veículo próprio como meio principal em seus deslocamentos, conforme detalhamento abaixo.

Figura 5 - Ficha técnica dos entrevistados

 <p>“Vou e volto do trabalho de Uber e faço algumas atividades à pé”</p>	 <p>“Em Recife uso táxi para usar o corredor exclusivo, em São Paulo uso Uber”</p>	 <p>“Alterno entre bike e ônibus principalmente, às vezes uso Uber”</p>	 <p>“Vou à pé ou de bike até o ponto de ônibus ou estação de trem”</p>
<p>ARIADNA</p> <p>IDADE 30 RESIDÊNCIA BH ESTADO CIVIL SOLTEIRA FILHOS NÃO PROFISSÃO FINANCEIRO</p> <p>CARRO 1 (à venda)</p> <p>INTERESSES ACADEMIA SÉRIES BARES</p> <p>1</p>	<p>ARISTÓTELES</p> <p>IDADE 42 RESIDÊNCIA SP/REC ESTADO CIVIL CASADO FILHOS NÃO PROFISSÃO ADVOGADO</p> <p>CARRO 0</p> <p>INTERESSES CULINÁRIA MÚSICA CULTURA POLÍTICA</p> <p>2</p>	<p>CAIO</p> <p>IDADE 32 RESIDÊNCIA REC ESTADO CIVIL CASADO FILHOS NÃO PROFISSÃO GESTOR AMBIENTAL</p> <p>CARRO 2 (1) à venda (1) esposa</p> <p>INTERESSES CACHORROS SÉRIES FILMES</p> <p>3</p>	<p>LEANDRO</p> <p>IDADE 38 RESIDÊNCIA SP ESTADO CIVIL CASADO FILHOS 1 PROFISSÃO FINANCEIRO</p> <p>CARRO 1 (esposa)</p> <p>INTERESSES MÚSICA FILMES ESPORTES</p> <p>4</p>
 <p>“Ando o máximo à pé, para o trabalho e demais trajetos uso Uber ou pego carona”</p>	 <p>“Sem carro em SP eu uso muito Uber ou até alugo carro, e faço algumas coisas à pé.”</p>	 <p>“Só ando de bike, é minha cota de exercício, às vezes a noite uso Uber”</p>	 <p>“Vou para o escritório de ônibus, volto de Uber, completo os percursos à pé”</p>
<p>MANOELA</p> <p>IDADE 34 RESIDÊNCIA SP ESTADO CIVIL SOLTEIRA FILHOS 0 PROFISSÃO DIGITAL</p> <p>CARRO 0</p> <p>INTERESSES CACHORRO LEITURA VIAGENS</p> <p>5</p>	<p>MARCOS</p> <p>IDADE 35 RESIDÊNCIA SP/BH ESTADO CIVIL CASADO FILHOS 1 PROFISSÃO COMERCIAL</p> <p>CARRO 1 (esposa)</p> <p>INTERESSES COMER ESPORTES BARES</p> <p>6</p>	<p>PEDRO</p> <p>IDADE 39 RESIDÊNCIA REC ESTADO CIVIL CASADO FILHOS 0 PROFISSÃO URBANISTA</p> <p>CARRO 0</p> <p>INTERESSES CULINÁRIA SÉRIES FILMES</p> <p>7</p>	<p>RAQUEL</p> <p>IDADE 31 RESIDÊNCIA SP ESTADO CIVIL SOLTEIRA FILHOS NÃO PROFISSÃO ENGENHEIRA</p> <p>CARRO 0</p> <p>INTERESSES VIAGENS SÉRIES</p> <p>8</p>
 <p>“Alterna entre caminhada, ônibus, metrô e Uber”</p>	 <p>“Sempre que disponível prefiro ônibus e trem, mas ocasionalmente uso Uber”</p>	 <p>“Combino caminhada, ônibus, metrô e Uber para atender minhas necessidades”</p>	 <p>“Rotina é sempre à pé e ônibus. Taxi e Uber só aos finais de semana”</p>
<p>RODRIGO</p> <p>IDADE 28 RESIDÊNCIA SP ESTADO CIVIL SOLTEIRO FILHOS NÃO PROFISSÃO RECURSOS HUMANOS</p> <p>CARRO 0</p> <p>INTERESSES CACHORRO VIAGENS AMIGOS</p> <p>9</p>	<p>TIAGO</p> <p>IDADE 35 RESIDÊNCIA SP ESTADO CIVIL SOLTEIRO FILHOS NÃO PROFISSÃO DIGITAL</p> <p>CARRO 0</p> <p>INTERESSES FOTOGRAFIA ACADEMIA CINEMA</p> <p>10</p>	<p>VINICIUS</p> <p>IDADE 29 RESIDÊNCIA SP ESTADO CIVIL SOLTEIRO FILHOS 0 PROFISSÃO ANALISTA</p> <p>CARRO 0</p> <p>INTERESSES SÉRIES FILMES MÚSICA</p> <p>11</p>	<p>LAURA</p> <p>IDADE 24 RESIDÊNCIA SP ESTADO CIVIL SOLTEIRA FILHOS 0 PROFISSÃO PUBLICITÁRIA</p> <p>CARRO 0</p> <p>INTERESSES VEGETARIANA PILATES ACADEMIA</p> <p>12</p>

	
"Ando muito à pé e uso Uber porque ônibus é muito cheio"	"Faço tudo caminhando ou usando Uber"
RAPHAELA	MARIANA
IDADE 23	IDADE 33
RESIDÊNCIA SP	RESIDÊNCIA SP
ESTADO CIVIL SOLTEIRA	ESTADO CIVIL SOLTEIRA
FILHOS 0	FILHOS 0
PROFISSÃO CURSANDO MESTRADO	PROFISSÃO VENDAS
CARRO 0	CARRO 0
INTERESSES NETFLIX LEITURA	INTERESSES ACADEMIA CARNAVAL
13	14

Fonte: Elaborado pelos autores

Buscando aprofundar a compreensão sobre temas que foram mapeados durante o processo de análise do comportamento de consumo de mobilidade e também de benchmarking, a pesquisa qualitativa buscou extrair, fundamentalmente, a percepção do público alvo quanto aos seguintes aspectos:

- a) Principais motivações para decisão de não ter ou não usar carro próprio como principal meio de locomoção;
- b) Principais necessidades de mobilidade urbana e soluções/serviços utilizados para suprir cada uma delas;
- c) Principais “pontos de dor” no uso de diferentes modais de transporte e/ou necessidades de mobilidade não atendidas.
- d) Significado de valor agregado e atributos valorizados na prestação de serviços;
- e) Visão sobre o conceito de compartilhamento de veículo e principais pontos de preocupação;

As entrevistas em profundidade foram realizadas entre os dias 15 e 30 de março de 2020, por meio de videoconferência na ferramenta Zoom, com duração aproximada de 30 minutos, tendo como base um roteiro semiestruturado (vide APÊNDICE I) que consistiu em: a) questões abertas com o intuito de que os entrevistados pudessem expor livre e espontaneamente suas ideias sobre um tema proposto, permitindo identificar o que é relevante e prioritário para cada um; b) perguntas direcionadas que serviram como complemento às respostas iniciais oferecidas pelos entrevistados, visando estimular alguns assuntos pontuais que,

porventura, não tenham sido mencionados espontaneamente; e c) perguntas de verificação, buscando entender as razões, as motivações centrais por trás de determinada resposta, garantindo a profundidade necessária para o entendimento do assunto.

Para poder atingir o segundo objetivo proposto e obter o mapeamento dos produtos e serviços disponíveis no mercado, das demandas não atendidas e das oportunidades de diferenciação, realizou-se uma análise de benchmarking, que, segundo Albertin (2018, p.184), “deve ser simples, objetivo e utilizar o bom senso. Trata-se de um processo sistemático de buscar excelência, ideias inovadoras e procedimentos efetivos de operação, que levam a uma performance superior.”. Já para Tachizawa (2004, p. 217) “ *Benchmarking* refere-se a um padrão ou ponto de referência relativo a resultados e processos, que representam as melhores práticas e desempenhos para atividades similares, dentro e fora da companhia. Informações competitivas referem-se a desempenhos relativos a concorrentes diretos, nos mercados de atuação da organização.”

Para entender melhor, é necessário identificar os tipos de benchmarking para definir qual a finalidade de utilizá-lo. Temos que, para Daychoum (2012) :

a) Benchmarking Competitivo: tem por característica usar como alvo específico as práticas dos concorrentes. A dificuldade deste tipo de levantamento é entender, em detalhe, o funcionamento dos concorrentes, visto que estes não divulgam seus processos estratégicos, requerendo maior grau de pesquisa e demandando, em alguns casos, contratação de consultoria externa para possibilitar o levantamento dos dados.

b) Benchmarking Interno: é aquele utilizado com base nas melhores práticas dentro da própria organização, em uma unidade ou segmento diferente. A grande vantagem é que não tem custo, além de valorizar as equipes internas. Um ponto de atenção é que o benchmarking interno pode acabar esbarrando nos mesmos paradigmas e processos da empresa.

c) Benchmarking Genérico: é baseado em um processo que atravessa diversas funções da organização e pode ser encontrado em uma empresa que não seja necessariamente uma concorrente ou do mesmo segmento. Quando se utiliza este modelo, as empresas pesquisadas dão acesso mais amplo e estão dispostas a colaborar com a pesquisa de forma mais transparente.

d) Benchmarking Funcional: é a forma do benchmarking mais utilizada, não tendo a necessidade de fazer a comparação com um concorrente direto, servindo para trocar informações de uma atividade definida, o que beneficia o aprendizado e patrocina de alguma forma a empresa que está sendo pesquisada ou investigada.

Neste projeto aplicativo, foi usada a modalidade de benchmarking competitivo, no que diz respeito ao entendimento dos produtos e serviços disponíveis nas empresas consolidadas de locação de veículos. Ainda como forma de complementar o entendimento sobre os produtos e serviços disponíveis no mercado, foram levantadas informações oficiais de empresas de locação de veículos, por meio de balanços divulgados na área de relação com investidores das empresas Unidas, Localiza e Movida.

Por fim, planejando cumprir com o terceiro objetivo em possibilitar a modelagem de um produto que atenda às necessidades dos clientes potenciais, realizou-se um levantamento sobre ferramentas de modelagem, em literatura pertinente ao tema, em autores como OSTERWALDER e PIGNEUR (2010) para o Canvas da Proposta de Valor, e ainda BARNEY e HESTERLY (2011) a respeito da Matriz VRIO. Também foram consultados periódicos relevantes sobre a jornada do cliente, como publicações da UFF – Universidade Federal Fluminense, e ainda cases como o da Amazon publicados por KLAUS (2013), na ESCE International Business School de Paris.

Até aqui, foram discutidas as estratégias metodológicas que visam proporcionar ordem e eficácia ao processo de coleta de informação para construção do projeto aplicativo. Segundo GALLIANO (1817, p. 8), “o mero conhecimento é, em si, algo abstrato. Para ter valor concreto é necessário que seja aplicado ou, pelo menos, comunicado. Somente desse modo ele se torna objetivo e entra para o acervo das conquistas da humanidade”. Portanto, é essencial que os métodos definidos proporcionem conhecimento aplicável, capaz de embasar a entrega final.

Na sequência, serão apresentados e discutidos os resultados encontrados em campo, por meio da pesquisa qualitativa e dos benchmarkings conduzidos, bem como as análises de competitividade realizadas por aplicação da Matriz VRIO, em coerência com os objetivos listados na introdução do presente trabalho.

5. LEVANTAMENTO E ANÁLISES

Conforme orientação anterior, serão apresentados a seguir os resultados da pesquisa qualitativa, dos benchmarkings e da análise de competitividade realizada por meio da aplicação da Matriz VRIO.

5.1. Pesquisa qualitativa

Conforme já apontado na metodologia proposta, a pesquisa qualitativa foi conduzida com um grupo pré-selecionado de pessoas, que tinham em comum a residência em regiões metropolitanas e o fato de não usarem o carro como meio principal em seus deslocamentos. Apesar do universo estudado não possuir representatividade estatística, os resultados serão demonstrados a seguir em formato de percentual, como forma de representar as tendências identificadas na pesquisa, facilitando assim o entendimento das análises.

Dos 14 entrevistados, 43% nunca teve carro, seja em função dos altos custos ou por falta de necessidade latente desse tipo de transporte, 43% já teve carro no passado porém abandonou a posse para uso de outros modais, e 14% ainda dispõe de carro próprio na residência porém já decidiu não usá-lo como meio de locomoção principal e planejam vendê-lo. Além do não uso do carro como principal meio de transporte, observou-se um outro fator unânime dentro do grupo analisado, que foi o uso de Aplicativos para acesso a alguns serviços relacionados à mobilidade, como Uber, 99 Taxi, Cabify, e serviços de delivery, como iFood, Rappi e UberEats.

Ainda de acordo com a metodologia apresentada, foram considerados alguns temas orientadores para aprofundar o conhecimento sobre o comportamento e as necessidades do público estudado. Após a realização das entrevistas, seus resultados foram analisados a fim de capturar os pontos comuns e relevantes ao perfil avaliado em relação a cada um dos temas, conforme detalhado abaixo:

a) Principais motivações para decisão de não ter ou não usar carro próprio como principal meio de locomoção;

O alto custo relacionado à posse do carro, por conta da aquisição, da manutenção e da cobertura de eventuais problemas, foi apresentado como o principal motivador da decisão de abandono do veículo próprio, citado por 64% dos entrevistados. Outros fatores apresentaram opiniões divididas entre os entrevistados, como as preocupações de misturar a direção com o consumo de

bebidas alcoólicas e a de estacionar o carro em lugares seguros e acessíveis, citadas por 50% das pessoas, bem como as dificuldades de enfrentar o trânsito de veículos nas cidades onde vivem, com 43% das menções.

Para 43% dos entrevistados, o ato de dirigir foi associado ao estresse, por conta da tensão vivida nos deslocamentos do dia a dia em meio ao trânsito, das preocupações com eventuais acidentes e multas, e das burocracias necessárias para manter o carro adequado para uso, como renovação de documentos e manutenções.

Constatou-se também uma preocupação pontual, levantada por apenas 14% do grupo, com a questão social da posse de veículos, por acreditarem que o uso recorrente do transporte individual não é uma solução sistêmica e que acaba sendo egoísta e não consciente com a necessidade coletiva.

b) Principais necessidades de mobilidade urbana e soluções/serviços utilizados para suprir cada uma delas;

O grupo avaliado, em sua totalidade, demonstrou ter uma rotina bem planejada em relação ao deslocamento principal de casa ao trabalho, seja por morar próximo ao local de trabalho ou por contar com transporte público acessível. Os entrevistados souberam indicar o tempo gasto com o deslocamento de forma bastante precisa, sendo que 79% indicou levar entre 15 e 30 minutos em cada trecho, e apenas 21% mencionou trajetos mais longos, superiores à 1 hora.

Do total de entrevistados, 79% manifestou ter alguma atividade extra à rotina de trabalho, como academia, terapia e encontros com amigos em bares e restaurantes, tornando a rotina de mobilidade mais complexa e intensificando a necessidade de deslocamentos adicionais e em lugares variados.

O uso de dois ou mais modais de transporte foi mencionado por 79% dos entrevistados como sendo necessário para cumprir com a rotina de deslocamentos, combinando, principalmente, soluções de transporte público com bicicletas e/ou *Ride Hailing* (Uber, 99 e Táxi). Apenas 21% indicou combinar caminhadas com trechos por Uber e 99 Taxi.

c) Principais “pontos de dor” no uso de diferentes modais de transporte e/ou necessidades de mobilidade não atendidas.

Como as combinações de soluções de transporte são variadas, as opiniões em relação aos principais pontos de dor na mobilidade mostraram-se bastante divididas, refletindo os enfrentamentos específicos de cada um.

Do total de entrevistas, 36% apontou o desperdício do tempo em deslocamento como um ponto de dor, que poderia ser aproveitado para outras atividades, como ler, ouvir música e antecipar os e-mails. O trânsito também foi indicado por 36% como um dos ofensores, principalmente entre os que costumam usar ônibus em regiões que não contam com faixa exclusiva.

Para os que demonstraram uso frequente de *Ride Hailing*, foi unânime a insatisfação com a dificuldade de encontrar motoristas disponíveis em dias de chuva ou horários muito tarde, bem como com os preços dinâmicos em horários de pico. Observou-se também reclamações pontuais, levantadas por 21% das pessoas, sobre a qualidade dos carros e sobre os preços em longas distâncias.

Dentre os que usam transporte público como meio principal, 50% apontou descontentamento pela lotação nos horários de pico, e pela necessidade de fazer baldeações e paradas ao longo do trajeto. De forma mais pontual, 21% citou problemas com a falta de segurança, principalmente em períodos noturnos, e 14% falou sobre a falta de capilaridade em algumas regiões.

Apenas 21% dos entrevistados indicou ter a bicicleta como o meio principal de deslocamento, e nestes casos, as condições climáticas e a infraestrutura da cidade - pela ausência de ciclofaixas em alguns trechos e pela má qualidade das vias - foram indicadas como principais pontos de desconforto.

d) Significado de valor agregado e atributos valorizados na prestação de serviços;

Buscou-se colher a percepção de valor não apenas em relação à mobilidade, mas sim à prestação de serviço em geral, usando como referência as experiências do serviço os tipos de serviços mais utilizados pelos entrevistados.

A facilidade no uso do serviço foi citada por 71% das pessoas como sendo fundamental para a percepção de qualidade. Conceitos como preço acessível, resolutividade, conforto pelo deslocamento porta a porta e interações digitais foram apontados por 57% dos entrevistados.

Outros fatores também surgiram durante as entrevistas, porém com menor relevância para a construção da percepção de valor, citados por 43% pessoas, como

a segurança física, a confiança na empresa e a possibilidade de customização da experiência.

e) Visão sobre o conceito de compartilhamento de veículo e principais pontos de preocupação;

Do total de entrevistados, 93% indicou já ter usado ou ouvido falar de serviços de compartilhamento em geral, como BlaBlaCar, Uber Juntos/Pool, Airbnb, e portanto, apresentaram certo repertório sobre o tema. Em relação ao serviço de carona, 79% relacionou o serviço com uma sensação de insegurança, gerada principalmente pelo fato do controle da direção e do trajeto ficarem nas mãos de um desconhecido não profissional do volante.

Já sobre o compartilhamento de carros, notou-se um interesse e uma percepção positiva para 86% dos entrevistados, sendo que 57% associou ao melhor uso de ativos e à otimização da mobilidade. Registrou-se também algumas expectativas frente à possibilidade de usar o carro de um terceiro, sendo que 64% das pessoas mencionou a necessidade de ter cobertura/proteção em caso de eventuais acidentes a principal delas, e 50% demonstraram a busca por preços mais baixos do que os disponíveis hoje na modalidade de *ride hailing*, como forma de compensar os riscos adicionais assumidos no uso compartilhado.

Além de registrar as declarações dos entrevistados, analisar alguns fatores, como a frequência, ênfase e consistência com que um mesmo padrão de resposta se verificava, bem como a receptividade ou resistência apresentada pelos entrevistados sobre determinados cenários propostos, foram fundamentais para extrair *insights*, que tratam-se de descobertas adquiridas por meio do entendimento aprofundado sobre o comportamento e as motivações que o perfil estudado apresenta frente a um contexto específico, conforme relacionados a seguir:

a) O uso de plataformas digitais como vetores de modais alternativos de mobilidade urbana:

A ausência de veículo próprio, ou o fato do carro não estar disponível em todos os momentos como meio de mobilidade principal, mostrou-se determinante na adesão ao uso de aplicativos que “encurtam distâncias”, tanto na modalidade de *ride hailing*, como para meios de transporte *last mile* (patinete e bicicleta compartilhada), ou ainda para serviços de delivery de bens e alimentos.

Tal comportamento declarado demonstra a prática regular do público pesquisado em buscar soluções alternativas em aplicativos para facilitar a

mobilidade sem carro. Demonstra ainda que o acesso aos serviços por meio das plataformas digitais não se traduz em barreira, mas, ao contrário, em canal facilitador de acesso aos serviços.

“Eu sou muito dos serviços, eu percebo um *shift* do meu consumo de coisas para serviços brutal nos últimos anos, tudo eu faço, por exemplo, até marmita eu compro por aplicativo, eu uso muito Uber e 99 porque eu não tenho mais carro, eu uso ifood e Rappi para comprar comida, eu saio muito menos para comprar do que eu peço essas coisas em casa”. (Manoela, Gerente Digital, 34 anos)

b) Pilares da percepção de valor em serviços:

Identificou-se, de forma espontânea, que a percepção de valor na prestação de serviços em geral é pautada por:

- Comodidade, que se constrói pela facilidade de uso de plataformas digitais, e pela disponibilidade abrangente do serviço;
- Confiança, que se estabelece pela transparência das regras e dos processos, pela consistência na execução e pela resolutividade em situações de problemas;
- Possibilidade de customização, para que o serviço possa ser adaptado às necessidades específicas de cada um.

“A interação do serviço com o público é bem dinâmica, bem jovial, que eu acho que é mais o alvo do público que ele procura, se você pesquisar as respostas do Netflix para questões, pessoas pedindo coisas, eles interagem bastante, eles gostam de responder de forma clara e objetiva, mas divertida, acho que isso traz a pessoa para o lado da empresa, faz a identificação da empresa como alguém que te traz mais perto e te deixa mais confortável”. (Vinicius, Analista de Receita, 29 anos).

Em mobilidade especificamente, além dos pontos gerais já citados, mostrou-se relevante também:

- Segurança, sendo a preocupação com a integridade física por eventual exposição ao risco em alguns modais de transporte;
- Otimização do tempo, que se traduz pelo acesso imediato ao serviço em momentos de necessidade e pela rapidez de uso;
- Equação de valor, que se constrói por preços acessíveis, compatíveis aos benefícios entregues por cada modal.

“O Uber efetivamente barateou o que antes era muito caro, que o táxi antigamente era muito caro, tinha aquela questão da bandeira 2 no final de semana ,

isso é uma realidade: que o custo ficou menor desse meio de transporte. E a outra coisa é que como mulher é muito ruim parar o carro num lugar mais parado ou à noite num lugar escuro, no Uber você está dentro do prédio, do bar, da festa, você espera o Uber chegar e depois você sai com tranquilidade, te pega na porta, você não precisa sair caminhando na rua, e isso pra mim é fundamental.” (Ariadna, Analista Financeira, 30 anos)

c) A intermodalidade apresentou-se como determinante para suprir as necessidades de mobilidade integralmente:

A escolha por um ou mais modais em detrimento de outros acontece em função da avaliação da equação de valor, considerando todos os benefícios proporcionados na jornada completa, de porta a porta, por cada um dos serviços disponíveis. Mostrou-se bastante claro que cada entrevistado tem um modal preferencial, que é utilizado como meio principal de locomoção, porém com flexibilidade para utilização de formas complementares de deslocamento a depender da situação e necessidade.

“Eu vou pro trabalho de ônibus, então eu caminho até o ponto de ônibus que é aqui do lado, sei lá, 2 minutos andando, aí eu levo entre 20-30 minutos até o trabalho, também é perto do trabalho então eu não caminho nem 5 minutos do ponto. Volto ou de ônibus ou de Uber, depende do horário que eu saio, se eu saio cedo eu volto de ônibus, se não eu volto de Uber. Na ida escolho ônibus por preço e rapidez, porque ele pega corredor, então pra onde eu vou é muito mais rápido de corredor, se eu vou de carro eu pego muito trânsito.” (Raquel, Engenheira, 31 anos).

Cada modal demonstrou, pela percepção dos entrevistados, adequações e pontos não aderentes às necessidades de deslocamento de cada indivíduo, de forma que a intermodalidade se mostra como alternativa essencial para a satisfação das necessidades dos entrevistados nas diversas circunstâncias do dia-a-dia. A fim de demonstrar a complementaridade das opções de deslocamento, os pontos positivos e negativos de cada modal, na visão dos entrevistados, foram agrupados conforme abaixo:

- *Ride hailing* (Uber e 99) e táxi são soluções economicamente viáveis para curtas distâncias, que oferecem maior sensação de segurança para deslocamentos noturnos, a liberdade para poder ingerir bebidas alcoólicas, a tranquilidade de não ter que se responsabilizar pela direção e pelas condições adequadas de estacionamento, e que proporcionam o conforto como diferencial, para realizar uma

viagem individual de porta a porta. Porém, foi possível observar que essa modalidade não atende as necessidades dos entrevistados em algumas situações, como em trajetos mais longos em função dos preços elevados, em horários de pico por se sentirem refém do preço dinâmico, em regiões de trânsito intenso em função do tempo perdido no trajeto, e em situações adversas por falta de disponibilidade imediata, como em dias de chuva, por exemplo.

- A opções de micromobilidade, como bicicletas e patinetes compartilhados, mostram-se interessantes por combinar mobilidade e atividade física, e também por proporcionarem maior liberdade na escolha do trajeto, possibilitando alternativas de menor trânsito, entretanto, sua relevância torna-se limitada, por depender de fatores climáticos, dado que essas soluções não são indicadas como adequadas para dias de chuva ou de temperaturas elevadas, de infraestrutura adequada no caso da bicicleta (rotas cicláveis), e de oferta desse tipo de serviço de custo mais elevado (no caso do patinete).

- O transporte público se sobressai como a solução de preço mais acessível, que proporciona espaço para que outras atividades sejam executadas durante o trajeto, (como ler livro, ouvir música, responder a e-mails, etc), e que, na maioria das vezes, dispõe de menor tempo para o trajeto em médias e longas distâncias quando se favorece de faixas exclusivas (como no caso do ônibus) ou de percurso subterrâneo (como no caso do metrô). Em contrapartida, essa opção nem sempre está disponível nas regiões e nos horários necessários, a malha pode exigir que o usuário realize uma ou mais baldeações ou que tenha que esperar por várias paradas durante o caminho (o que torna o trajeto mais demorado e cansativo), proporciona menor conforto pelas possíveis aglomerações de pessoas e temperaturas elevadas, e pode não oferecer o nível de segurança desejado em horários isolados.

d) Não ter carro como meio principal de locomoção já é estilo de vida, e o uso desse modal mostrou-se relevante para suprir necessidades pontuais

Como já citado, a decisão de abandonar a posse do carro apresenta-se de forma bastante firme dentre os entrevistados, principalmente em função dos custos elevados, das preocupações e burocracias envolvidas no processo, do estresse envolvido no ato de dirigir e pelo senso de responsabilidade coletiva. Essa resistência ao uso do carro na rotina diária mostrou-se ainda mais acentuada nas pessoas entrevistadas pertencentes à Geração Z.

“Já tive carro próprio. Era ótimo, era super conveniente, mas é caro e eu tenho um problema que eu tenho pavor de fazer a manutenção do carro, então minha vida inteira quem fazia manutenção do meu carro era meu ex marido, se ele não fazia eu literalmente ignorava que a manutenção existia, desde óleo até qualquer coisa, eu ignorava, eu acho chato. E hoje eu me preocuparia com segurança também, que era uma preocupação que eu não tinha naquela época.” (Manoela, Gerente Digital, 34 anos)

“Como é que eu vou ficar 30-40 minutos num carro, presa, sozinha? Para mim era inconcebível, e ainda me estressando porque o trânsito aqui é muito estressante. Eu prezo muito pela minha paz.” (Raquel, Engenheira, 31 anos)

No entanto, foi possível observar algumas necessidades específicas nas quais a locomoção por automóvel individual torna-se relevante para o público estudado, conforme descrito a seguir:

- Para acessar lugares mais afastados do seu trajeto diário: situações nas quais acaba ficando refém do alto custo quilométrico das soluções de *Ride Hailing*, e que nem sempre conseguem acessar via transporte público por ausência de malha adequada;

- Para realizar compras de supermercado: dado que nem sempre existem mercados próximos às residências que podem ser acessados a pé;

Para deslocamento de bens e materiais de trabalho ou para transportar animais de estimação: situações nas quais precisam de espaço pré-determinado ou de flexibilidade por parte dos motoristas de aplicativo para aceitação dos *Pets*;

- Em dias de chuva: dias em que normalmente não é cômodo utilizar transporte público e que a oferta de opções de *Ride Hailing* ficam colapsadas e, portanto, muito demoradas;

- Em dias e horário de maior tráfego: dias nos quais os entrevistados se sentem reféns dos preços dinâmicos (e elevados) de aplicativos de transporte (*Ride Hailing*).

“Se eu não for usar o carro para uma atividade que seja necessária, e aí é basicamente eu só vejo compras, que exijam deslocamento para mais de um local, se eu tiver que ir para 3, 4 5 locais e eu tiver que fazer compras em cada um deles, ou seja, tenho um volume a carregar, que aí um porta malas é importante.” (Aristóteles, Advogado, 42 anos)

e) Segurança e preços baixos mostraram-se fundamentais para sustentar o conceito de compartilhamento de veículos:

O compartilhamento de veículos por meio de uso de carros de terceiros ainda apresenta baixo nível de conhecimento, porém mostrou-se como um conceito interessante perante os entrevistados, principalmente pela flexibilidade de poder usar esse tipo de transporte de acordo com necessidades pontuais e pela sensação de otimizar o uso do ativo. No entanto, percebeu-se a necessidade de garantir que algumas expectativas sejam atendidas, como operar com regras claras e transparentes sobre condições de uso e cobertura de seguro, e garantir preços mais baixos que as opções de *Ride Hailing*, como forma de compensar os riscos adicionais assumidos no uso compartilhado.

Por fim, consolidando todos os achados apresentados pela pesquisa conduzida, notou-se uma forte demanda por flexibilidade no uso de serviços de mobilidade e lacunas deixadas pelos modais atualmente utilizados, o que pode representar uma oportunidade para inserir o uso do carro como solução para necessidades pontuais.

5.2. Benchmarking

Como abordado em Metodologia, o benchmarking possui modalidades aplicáveis para se obter um resultado, ressaltando que foram utilizados os tipos de benchmarking competitivo e o funcional, discutidos na revisão de literatura (bases conceituais). Foram analisadas as *startups* de compartilhamento de ativos e também as empresas de locação de veículos já consolidadas no mercado.

A MoObie é uma startup brasileira de compartilhamento de veículos. O aplicativo oferece realizar as intermediações entre usuários (*peer to peer*), com fácil acesso e agilidade entre locador e motorista. Com a atuação internacional, temos o TURO que possui uma funcionalidade semelhante a MoObie, porém com uma estratégia de estar presente nos aeroportos com disponibilidade de veículos novos e em alguns casos luxuosos com preços acessíveis.

Já a Motors é uma loja virtual dentro da plataforma Amazon para aluguel de carros, um modelo B2C, atualmente somente na Espanha com prazos de locação de médio e longo prazo, mas guarda certa semelhança com as empresas de locação de veículos que atuam no Brasil.

A partir das soluções encontradas e dos aplicativos disponíveis, todas as empresas pesquisadas dispõem de tecnologia, fácil acesso e praticidade ao cliente. Nessa abordagem foram analisadas 3 empresas no segmento de locação de veículos por plataforma digitais, além das empresas de locação consolidadas no mercado.

5.2.1. Benchmarking MoObie

A MoObie é uma startup de compartilhamento de veículos, fundada em São Paulo 2017, presente em 166 cidades em todo o país, possuindo mais de 400 mil pessoas cadastradas e em torno de 1.000 modelos de veículos para escolha (MoObie).

Trata-se de um aplicativo que utiliza a mecânica do compartilhamento de ativos para intermediar transações entre usuários (*peer to peer*), em modelo, portanto, distinto das locadoras tradicionais, que utilizam frota própria para realizar as locações, a exemplo da Localiza, Unidas e Movida (Exame, 2019).

O modo de utilização é bastante simples: o proprietário do veículo pode cadastrar-se na plataforma e decidir quanto quer cobrar pela diária do aluguel do veículo e os dias em que deixará o automóvel disponível para locação. Compete ainda ao proprietário do veículo a análise das solicitações de aluguel. O veículo deve possuir menos de 100 mil quilômetros rodados e contar com toda a documentação regularizada.

O usuário locatário deve realizar cadastro na plataforma informando o cartão de crédito e dados da CNH. O pagamento da sua locação será solicitado no momento em que o proprietário aceitar a sua solicitação da reserva, mediante notificação de aceitação da reserva. A locação é confirmada após a comprovação do pagamento, para posterior contato com o proprietário para agendamento do ponto de entrega do veículo.

No ato da entrega das chaves é realizado um check-in, que é definido entre o proprietário e locatário no próprio app assim como na devolução é feito um checkout (Mobiletime, 2019).

A MoObie cobra um percentual de 20% do valor da diária pela intermediação da locação. A contratação do seguro é obrigatória e é realizada junto a seguradora parceira da MoObie pelo próprio aplicativo, possuindo cobertura 24 horas em

abrangência nacional. Na hipótese de ocorrência de multas de trânsito, a cobrança dos valores é realizada diretamente no cartão de crédito do locatário e os pontos relativos à infração vão para a carteira de motorista do locatário, nos mesmos moldes de uma locadora tradicional. É obrigatório que o usuário entregue o carro nas condições que o recebeu, limpo e abastecido, sob pena de multas (MoObie).

De acordo com os levantamentos, a média das locações é duas a três diárias por locação, com um ticket médio de R\$ 120 reais já inclusos o seguro do período. O perfil dos veículos disponibilizados na plataforma é prioritariamente popular. A MoObie avalia a frequência do uso do aplicativo e oferece formas mais econômicas, de maneira a buscar fidelizar o cliente (Exame, 2019).

Os locadores conseguem escolher as datas em que pretende disponibilizar o veículo para locação, assim, é possível obter renda extra a partir do ativo (veículo) que estaria, em princípio, parado na garagem naquelas datas. Segundo a startup, um proprietário de veículo arrecada 800 reais por mês na plataforma em média.

Uma vez que não possui loja física nem veículos próprios, a expansão da empresa em termos de frota e cidades de atuação não demanda grande necessidade de capital, necessitando, basicamente, obter adesão de novos parceiros à plataforma, sendo fator crítico de sucesso a quantidade de veículos cadastrados na plataforma e sua distribuição geográfica nas cidades onde atua, de maneira a possuir presença próxima aos clientes com o maior portfólio de veículos possível.

Em contrapartida, o fato de não possuir lojas físicas, bem como uma marca consolidada, potencialmente pode afugentar clientes pela incerteza acerca do padrão de veículo a ser disponibilizado bem como a credibilidade da empresa. Tornar o aplicativo conhecido pelos clientes também é um enorme desafio, visto que o único canal de reservas disponível é o digital.

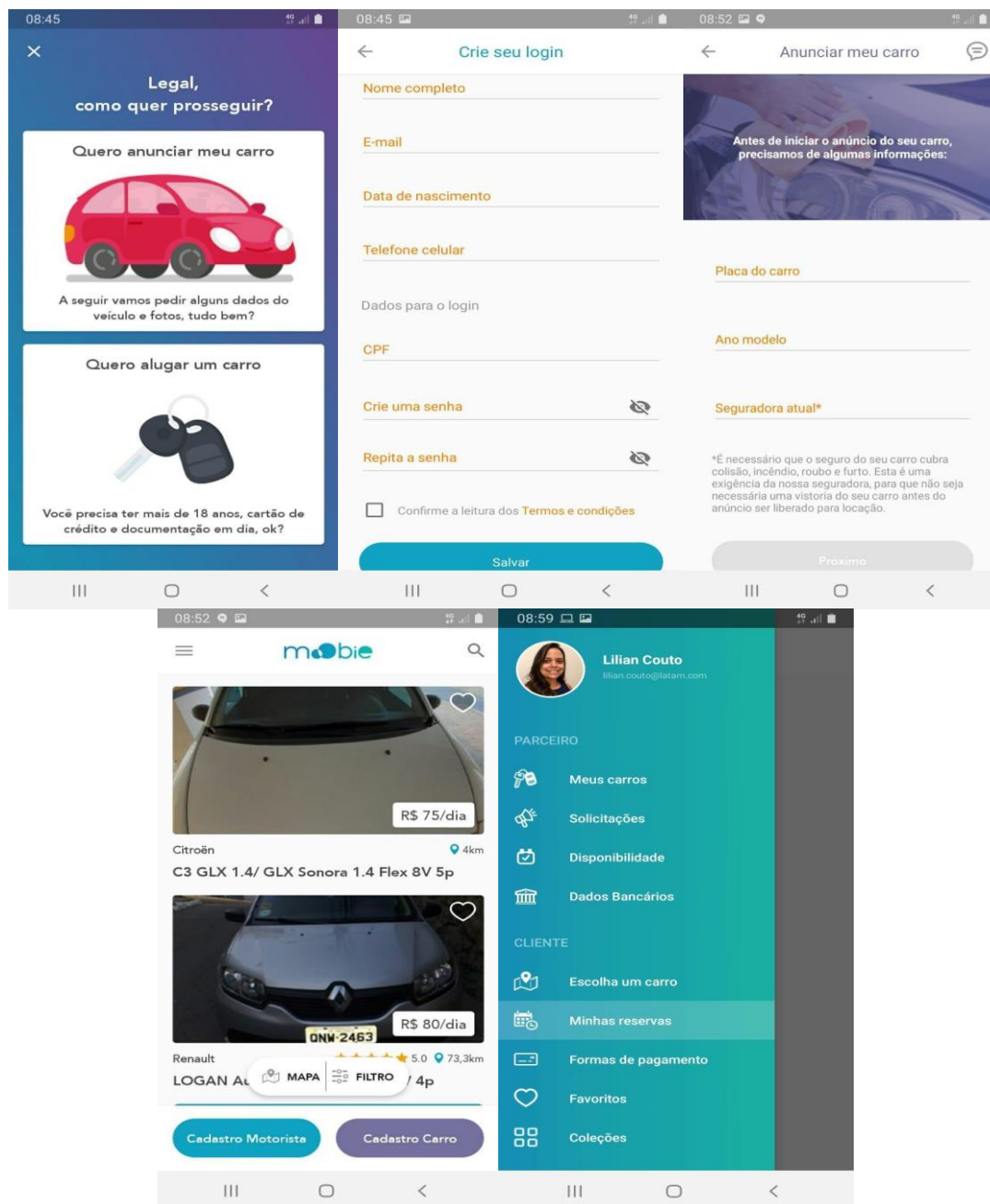
A MoObie expandiu suas atividades e decidiu investir cerca de R\$ 15 milhões em 2019. O aporte foi utilizado para melhorias em toda a estrutura da startup, aperfeiçoamento de sistemas, segurança do aplicativo, criação de soluções para os processos legais no cadastro dos usuários, além de investir também no aumento da oferta de veículos no aplicativo (Saturno, 2018).

Navegação no aplicativo MoObie:

O aplicativo está disponível nas plataformas digitais, sendo necessário fazer o download do aplicativo e preencher as informações cadastrais que podem ser

usadas como locatário ou parceiro (como é chamado pela MoObie o proprietário do veículo).

Figura 6 - Compilação de telas de acesso ao aplicativo MoObie



Fonte: Compilação realizada pelos autores do aplicativo MoObie

Após o cadastro inicial, é selecionada a opção Cadastro Motorista. O aplicativo faz o reconhecimento facial, de acordo com a foto que foi enviada, liberando a utilização pelo cliente. O aplicativo fica dividido com as opções para Parceiro e o Cliente. O acesso é simples e de fácil navegação, com várias dicas e esclarecimentos no próprio aplicativo.

5.2.2. Benchmarking TURO

O TURO é um aplicativo de aluguel de carros, mas que funciona de uma forma diferente do modelo tradicional de locação, assim como a MoObie. Não existem intermediários no processo, fazendo com que o locador e o motorista locatário sejam conectados diretamente, segundo SOUZA (2018).

A empresa foi fundada em 2009, com o nome inicial de RelayRides como uma plataforma tradicional de aluguel de carros próprios, a partir de 2013 mudou a estratégia e alterou o nome para TURO, passando a oferecer um serviço onde os usuários podem cadastrar seus próprios veículos para serem alugados, estando presentes atualmente em torno de 300 aeroportos e 2,5 mil municípios. A TURO conta com atuação atualmente nos Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha, dispondo de um total de 350.000 veículos registrados em suas bases e 4 milhões de usuários cadastrados.

O usuário locador realiza cadastro de maneira simples na plataforma, informando os dados pessoais, documentos e fotos do veículo que deseja disponibilizar para locação, ficando o veículo disponível na plataforma para ser alugado de imediato. O aplicativo possui uma plataforma de mensagens, por meio da qual o usuário interage com o proprietário do veículo.

A experiência do locatário no aplicativo também é positiva. Após inserir os dados cadastrais, e validação dos documentos pela plataforma, o cadastro é aprovado e o usuário já pode escolher o veículo e período da locação. Após a reserva, o locador irá analisar o perfil do locatário e dentro de um prazo de 8 horas vai dar o aceite ou não na locação, combinando o horário e data da entrega do veículo.

Com relação à devolução do veículo, as duas partes precisam marcar um ponto de encontro. Após devolver, locador e locatário avaliam-se mutuamente e descrevem como foi a experiência de alugar o carro pelo app (SOUZA, 2018). O locatário não é obrigado a adquirir o plano de seguro, mas é aconselhável que se contrate como prevenção caso haja algum imprevisto.

A TURO disponibiliza em seu portfólio uma ampla gama de veículos, incluindo diversas opções de veículos de luxo e esportivos. É facultado ao locador estabelecer limite de quilometragem diária e penalidades, caso tal limite não venha a ser observado.

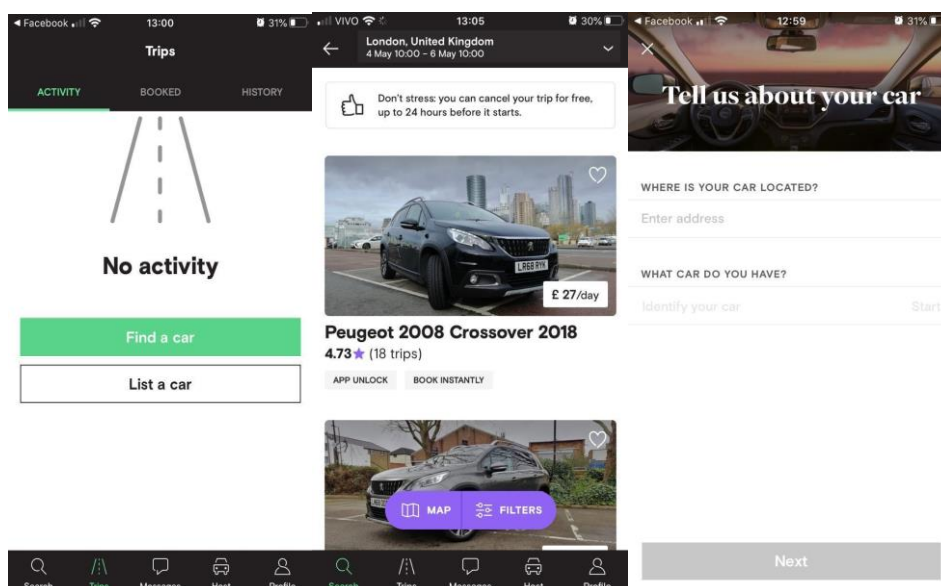
Assim como no caso da moObie, por não demandar investimentos em lojas físicas e veículos próprios, a plataforma tem capacidade expansão para outras cidades sem demandar grandes investimentos, sendo fator crítico de sucesso a quantidade e variedade de veículos disponibilizados na plataforma, bem como sua distribuição geográfica nas cidades em que atua, de maneira a proporcionar a facilidade ao locatário de ter opções perto de sua casa, em contraposição às locadoras tradicionais, que demandam um deslocamento até a loja mais próxima, muitas vezes distantes vários quilômetros da residência dos clientes.

A empresa possui uma marca consolidada nos mercados em que atua, de maneira a diminuir a resistência de clientes em locar veículos por meio da plataforma, bem como de locadores, em disponibilizar seus veículos.

Navegação no aplicativo TURO:

O aplicativo está disponível nas plataformas digitais, permitindo logar por meio das credenciais do Gmail ou FaceBook. O TURO tem a possibilidade de localizar um carro para a locação e o de cadastrar o seu veículo no aplicativo.

Figura 7 - Compilação de telas de acesso ao aplicativo TURO



Fonte: Compilação realizada pelos autores do aplicativo TURO

O cadastro é simples, prático e rápido. A navegabilidade do aplicativo tanto por parte do locatário como locador é eficiente. Ao consultar a disponibilidade de um veículo, o TURO verifica sua localização e apresenta os veículos disponíveis (considerando, inclusive o tempo necessário para chegar no destino solicitado).

5.2.3. Benchmarking Motors

Em uma recente pesquisa da empresa de consultoria KPMG, a Global Automotive Executive Survey 2019, foi apresentado um cenário atrativo para o mercado de aluguel de carros no Brasil. O estudo mostra que 87,04% dos brasileiros têm interesse em carros por assinatura, pagando um valor mensal à uma locadora em troca do direito de uso por tempo determinado. A pesquisa é ainda mais positiva quando se fala dos jovens entre 18 e 24 anos, com 91,80%.

Em 2019 a gigante Amazon, de olho no comportamento do consumo de automóveis, aluguel de carros e o futuro da mobilidade urbana, se uniu a ALD Automotive e lançaram a Motors, uma loja virtual dentro da plataforma Amazon para aluguel de carros. Lançado inicialmente na Espanha, traz uma gama de marcas, opções de modelos, tipos e de econômicos a luxuosos. Ao navegar no site, o novo serviço já se mostra diferente e prático. Na página inicial temos a seguinte frase “O aluguel de carro mais fácil, aluguéis de 24, 36 ou 48 meses”, além de uma série de serviços como: entrega em domicílio, isenção de pagamento na reserva, manutenção, seguros e etc. Por se tratar de uma novidade, o site mostra um passo a passo e deixa bem claro para o cliente a facilidade ao contratar e receber o veículo:

Figura 8 - Telas do website da Motors

The screenshot shows a browser window with the URL amazon.es/b?node=14701016031. Below the browser is a dark purple banner with the text "Descubre Motors". Underneath, a section titled "Cómo funciona" (How it works) details a five-step process:

- Paso 1. Haz tu pedido en Amazon**: Busca tu coche preferido y personaliza los términos. El precio en Amazon se corresponde con la tarifa de renting mensual y cubre el primer mes. **Paso 1: en Amazon**
- Paso 2. Completa la verificación de crédito**: Recibirás un email del proveedor de renting con un enlace a su sitio web: Login con Amazon y completa la solicitud de verificación crediticia. **Pasos 2-5: con el Proveedor de Renting**
- Paso 3. Configura los pagos mensuales**: Configura los siguientes pagos de renting mensuales en el sitio web del proveedor de renting a través de Amazon Pay
- Paso 4. Firma el contrato de renting**: Si la verificación crediticia es aprobada por el proveedor de renting, podrás firmar digitalmente tu contrato de renting. En caso contrario, tu pedido se cancelará sin costes.
- Paso 5. Entrega del coche**: El proveedor de renting programará una cita para entregar el coche en tu domicilio.

Fonte: Tela extraída do website Amazon.es

Figura 9 - Compilação das telas de acesso do aplicativo Amazon.es

El renting de coche más fácil
Renting de 24, 36 o 48 meses

Estimados clientes, Debido las extraordinarias circunstancias a causa de Covid-19, no tenemos ofertas activas en Amazon Motors hasta nuevo aviso.

27 resultados

FIAT 500 Lounge [NUEVO] - Tarifa mensual por 36 meses para renting de coche a largo...

SUBARU XV [NUEVO] - Tarifa mensual por 48 meses para renting de coche a largo plazo.

TESLA MODEL S Gran Autonomía [NUEVO] - Tarifa mensual por 48 meses para renting...

Jeep
JEEP COMPASS Longitude Todoterreno [NUEVO] - Tarifa mensual por 48 meses para renting de coche a largo plazo

Jeep Compass 1.4 Mair 103kW Longitude 4x2 de 2019

Sumérgete en un diseño de primera calidad combinado con el máximo confort, en el nuevo Jeep Compass Longitude:

- La **legendaria parrilla de siete ranuras** en la parte frontal, símbolo icónico de Jeep, se ha rediseñado para dar una personalidad fresca e innovadora.
- Los **retrovisores exteriores color carrocería** con inscripciones cromadas e intermitentes integrados dan un aspecto exterior que no podrás ignorar.
- Las **salidas de escape cromadas** de la parte trasera ofrecen una imagen exclusiva y armónica.

Motorización: 1.4 Mair 103kW Longitude 4x2
Acabado: Longitude
Color: Rojo
Cotar interior: Negro

El precio corresponde a la cuota mensual calculada para el renting de duración mencionada y 10,000 km anuales. El pago en Amazon cubre el primer mes. Los pagos posteriores se configuran en el sitio web del proveedor de renting.

Debido a la gran demanda, hemos reducido la selección de productos disponibles para envío a tu región provisionalmente. Estamos trabajando en aumentar la disponibilidad de productos lo antes posible.

ADICIONAR A LA LISTA DE DESEOS

Tecnología
Los sistemas Uconnect ofrecen una amplia gama

¿Qué beneficios obtendrás con el contrato de renting de ALD?

	Jeep Compass Longitude	Jeep Renegade Longitude
Motor	1.4 Mair 103kW Longitude 4x2	1.6 Mjet 88kW (120CV) Longitude 4x2
Combustible	Gasolina	Diésel
Modo de pago	Manual	Manual
Tarifa mensual	5	5
Consumo urbano	8.7 L/100 km	5.9 L/100 km
Consumo extraurbano	5.7 L/100 km	4.3 L/100 km
Capacidad de carga	60 litros	55 litros
Velocidad máxima	184 Km/h	178 Km/h

Mantenimiento y sustitución de neumáticos
Operaciones periódicas de mantenimiento, incluyendo el coste de las piezas de recambio y mano de obra. Reparación de pinchazos y sustitución de los neumáticos por desgaste habitual.

Seguro del vehículo
El vehículo está cubierto por una póliza de seguros a terceros.

Cómo funciona

- Haz tu pedido en Amazon**
Busca tu coche preferido y personaliza los términos. El precio en Amazon se corresponde con la tarifa de renting mensual y cubre el primer mes.
- Completa la verificación de crédito**
Recibirás un email del proveedor de renting con un enlace a su sitio web. Login con Amazon y completa la solicitud de verificación de crédito.
- Configura los pagos mensuales**
Configura los siguientes pagos de renting mensuales en el sitio web del proveedor de renting a través de Amazon Pay.
- Firma el contrato de renting**
Si la verificación de crédito es aprobada por el proveedor de renting, podrás firmar digitalmente tu contrato de renting. En caso contrario, tu pedido se cancelará sin costes.
- Se entrega el coche**
El proveedor de renting programará una cita para entregar el vehículo en tu domicilio.

Paso 2-5: con el Proveedor de Renting
Descubre Motors:

MOTORS

Fonte: Compilação do aplicativo Amazon

A navegação pelo celular, também mostra praticidade, em poucos minutos o usuário escolhe a marca, o carro, pacotes de serviços, opções de pagamento e encaminha a proposta de contrato aluguel. Após confirmação de crédito e assinatura digital, é programada a entrega do carro em domicílio, que segundo sites pesquisados e comentários de usuários, acontece até no mesmo dia.

Segundo o diretor da Amazon Automotive, Raoul Heinze, em entrevista ao site Novo Varejo, a empresa oferece um serviço com base nas informações e aprendizados com a experiência do cliente: “Com a Motors, nosso foco é prover preços competitivos e a conveniência que os clientes Amazon buscam. Fazemos o

processo de aluguel de carros se tornar fácil, pois os clientes agora podem alugar seus carros online, sem se preocupar com altos custos de manutenção, troca de pneus ou documentos. Na Amazon, o cliente pode ver o valor total único, pago por mês e sem precisar falar com ninguém. Só precisam colocar gasolina.” Uma opção perfeita para os novos consumidores, jovens e não tão jovens, mas aventureiros que tem o desapego ao ter um automóvel em seu nome.

Por meio da iniciativa a Amazon combina sua expertise de plataformas digitais e grande base de clientes cadastrados, com uma demanda atualmente existente e em expansão, que é a locação de veículos por contratos de longo prazo. Ao canalizar todo o atendimento para a plataforma digital a empresa desburocratiza o processo da locação, reduz os custos fixos (por não demandar lojas físicas e atendimento pessoal) e amplia o alcance do atendimento (eliminando a barreira da distância geográfica da loja).

5.2.4. Benchmarking de empresas de locação de veículos consolidadas

Conforme descrito no tópico "análise setorial", as empresas de locação de veículos consolidadas no Brasil como Localiza, Movida e Unidas encontram-se em fase de franca expansão, atendendo a diversos segmentos. Atuando sob plataformas de lojas físicas e veículos próprios, o setor atende a demandas de pessoas físicas e jurídicas, com modelos flexíveis de locação que podem atender a necessidades pontuais ou contratos de longo prazo.

As empresas de locação de veículos consolidadas, geralmente, possuem lojas nas proximidades de aeroportos, estações de trem ou ônibus (rodoviárias) e em pontos estratégicos das principais cidades do país.

As principais empresas de locação de veículos: Localiza, Movida e Unidas trabalham com múltiplos canais para reservas dos veículos, dentre eles: Site, aplicativo, central de atendimento telefônico e lojas, além das parcerias com agências de viagens.

O modelo consolidado entre as empresas de locação é o da retirada e devolução do veículo na loja, o que em vários casos traduz-se como uma barreira ou desconforto para o cliente, que frequentemente mora ou trabalha longe das lojas existentes.

Adicionalmente, o modelo baseado em lojas físicas e veículos próprios limita a capacidade de ampliação da rede, face à necessidade de investimentos expressivo em CAPEX, mas ao mesmo tempo apresenta-se como uma barreira de entrada para concorrentes que venham a adotar a estratégia da locação convencional.

Fazendo-se valer do grande volume de veículos transacionados e dos benefícios fiscais concedidos ao setor para aquisição de veículos novos, as principais empresas de locação de veículos mantêm como estratégia a manutenção da baixa idade média da frota, permitindo que comercializem os veículos após pouco mais de um ano de uso, o que garante a oferta de uma frota bastante nova aos clientes de locação, bem como a venda do veículo com resultados positivos no mercado de seminovos, sendo esta uma das principais receitas das empresas do setor.

O setor desenvolveu produtos específicos ajustados para as necessidades dos mercados de *ride hailing*, terceirização de frotas corporativas e mais recentemente tem oferecido uma modalidade que se assemelha ao financiamento do veículo na modalidade de leasing, possibilitando ao cliente, ao fim do contrato, realizar a opção da compra, por meio do pagamento do valor residual do veículo, ou renovar o contrato com um veículo novo.

Com base no benchmarking realizado, pode-se observar que cada serviço analisado possui características próprias que os diferenciam uns dos outros e que se refletem em vantagens competitivas para nichos de mercado específicos. Em contrapartida, todos apresentam, em maior ou menor grau, algum tipo de entrave para o desenvolvimento do negócio e ampliação de suas participações no mercado.

Importante observar ainda que uma mesma característica que possa se refletir em diferencial competitivo em relação a determinado critério, pode vir a repercutir em maior barreira à evolução dos negócios sob outro prisma, fazendo-se necessário analisar as características dos diversos modelos de negócio em um contexto amplo, que permita pesar as diversas variáveis envolvidas.

Desta forma, considerando que a premissa do presente trabalho em desenvolver um novo serviço/ produto para o negócio de locações de automóveis que traga diferenciais competitivos ao setor, foi analisado cada uma das variáveis em relação ao modelo de negócio de locação que detém a maior participação de mercado, qual seja o modelo de empresas de locação consolidadas.

Com vistas a facilitar a compreensão e comparação das soluções, as principais características dos diferentes serviços foram compiladas na tabela abaixo:

Tabela 3 - Resumo do Benchmarking

Característica	MoObie	TURO	Motors	Localiza, Movida e Unidas
Canal de reserva	APP	APP	APP	APP, Site, telefone e lojas físicas
Modelo de negócio	P2P	P2P	B2C	B2C
Seguro	Obrigatório	Opcional	Obrigatório	Opcional
Frota disponível (BR)	7000	Não atua no Brasil (350.000 no mundo)	Não atua no Brasil (frota total não informada)	900.000
Custo de escalabilidade da rede	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Capilaridade atual	Baixa	Alta nas cidades onde atua	Atuação apenas na Espanha	Presente nas principais cidades e aeroportos, mas limitadas às lojas físicas
Custo operacional	Baixo	Baixo	Médio	Alto
Confiabilidade da marca para o cliente	Baixa	Média	Alta	Alta
Perfil do veículo	Prioritariamente populares	Diversificado, incluindo veículos de luxo e esportivos	Diversificado, com ênfase nos modelos populares	Diversificado, com ênfase nos veículos populares e médios
Duração da locação	2 a 3 dias em média	3 dias em média	Longo prazo	Flexível

Fonte: Sumário de benchmarking realizado pelos autores

a) Quanto à existência de loja física

Observa-se que, com relação aos canais de reserva (vendas), as empresas de locação de veículos consolidadas apresentam maior diversidade de canais, participando ativamente dos canais digitais, sem limitar-se a eles. Desta forma, permitir a realização da reserva também por meio de website, central telefônica e nas lojas físicas reflete-se em um diferencial competitivo em favor das empresas de locação de veículos consolidadas.

É importante salientar, entretanto, que, em que pese a loja física possa representar um canal de vendas adicional em relação aos demais concorrentes analisados, a necessidade de existência de lojas incrementa de forma significativa os custos operacionais, sendo um limitador de expansão dos negócios e consumindo parte relevante da margem operacional da organização.

Ainda relativamente à existência de lojas físicas, temos que a presença de estabelecimentos nos principais aeroportos e em vias de grande visibilidade das cidades empresta à marca uma maior credibilidade, transmitindo ao consumidor a sensação de maior solidez da empresa, capacidade de suporte em caso de necessidade, bem como facilitando a própria divulgação da marca, fomentando, inclusive, a realização de downloads do aplicativo pelos clientes.

Por fim, o atendimento para retirada e devolução dos veículos exclusivamente nas de lojas reduz significativamente a capilaridade do atendimento e pode refletir em menor conveniência para o consumidor, que muitas vezes reside ou trabalha a quilômetros de distância da loja mais próxima.

Desta forma, a existência de lojas físicas, além de representar um canal de vendas adicional, pode representar ganho competitivo relevante em favor das empresas de locação consolidadas quanto à presença e credibilidade da marca, entretanto, representa maior custo operacional e maior investimento para expansão. O atendimento para coleta e devolução do veículo exclusivamente na loja pode restringir significativamente a praticidade e conveniência do cliente. Um modelo híbrido, que mantenha lojas físicas nos pontos de maior fluxo do público alvo (aeroporto, terminais rodoviários, vias de grande circulação, etc) combinado com uma maior distribuição geográfica de pontos "virtuais" de entrega pode se traduzir em uma grande vantagem competitiva para o setor.

b) Quanto à utilização de frota própria

A atuação como meras intermediárias da locação faz com que o modelo de negócios da MoObie e TURO seja muito menos dependente de capital para suas operações e expansão. Ao transacionar as locações com veículos de terceiros, as empresas que atuam sob o modelo P2P (*peer to peer*) diminuem significativamente a necessidade de investimento, de maneira que sua expansão depende unicamente da adesão de novos clientes e parceiros à plataforma, bem como o valor da locação pode potencialmente ser bem inferior, por não carregar consigo o custo do capital.

Em contraposição, ao utilizar veículos de terceiros, a empresa perde o controle sobre as condições de manutenção e apresentação do veículo, o que pode repercutir negativamente na experiência do cliente que venha a se deparar com falhas mecânicas e/ou veículos mal conservados.

Ademais, para atuação nas modalidades de terceirização de frota e locação de longo prazo faz-se mandatório que a empresa de locação de veículos possua veículos próprios, em função das próprias características da relação estabelecida, de maneira que a atuação exclusiva na modalidade P2P inviabiliza a percepção de tais mercados.

Por fim, conforme já detalhado no tópico "análise setorial", parcela significativa do faturamento e do resultado das empresas de locação de veículos consolidadas reside na comercialização dos veículos usados oriundos das locações.

Desta forma, temos que, embora seja responsável por parcela expressiva da receita e rentabilidade das empresas de locação de veículos, a estratégia de utilizar veículos próprios limita a capacidade de expansão das mesmas, em função da necessidade de investimentos relevantes, além de tornar a locação potencialmente mais cara. A adoção de um modelo híbrido, que permita o oferecimento da locação no formato P2P nas cidades em que as empresas de locação não possuam operações, bem como para veículos de padrão diferenciado em relação ao usualmente disponibilizado pelas empresas de locação já consolidadas no mercado e pode se traduzir em relevante vantagem competitiva para o mercado de locação.

5.3. Realidade organizacional

O presente estudo busca, a formulação de um plano de negócios para um novo produto aplicável ao segmento de locação de veículos com possível implementação por diferentes atores do mercado. Neste sentido, propõe-se neste tópico aprofundar o que os principais atores têm considerado como estratégias para atendimento às demandas dos consumidores (valor). No tocante à mobilidade e, aplicando a metodologia de análise de diferencial competitivo baseado em valores (VRIO), obter percepções que indiquem quão aptos à implementação de novos produtos estão os atores em questão:

5.3.1. Locadoras de veículos de já consolidadas no mercado

O mercado brasileiro de locadoras de veículo é liderado por três grandes empresas de capital aberto (Localiza, Unidas e Movida) que competem entre si nos segmentos de aluguel de veículos, gestão de frotas e venda de seminovos, conforme apresentado no tópico de análise do setor. Nos últimos anos, todas as empresas experimentaram ganhos expressivos de receita e lucratividade por diversos fatores, como mudança de hábito de consumo e realidade socioeconômica do país. Em consulta aos demonstrativos de resultado e apresentações institucionais publicadas pelas empresas, pode-se constatar a similaridade de modelo financeiro do negócio, baseado em acesso a captação de recursos a custos competitivos, aquisição de veículos em grande escala junto às principais montadoras,

rentabilização dos ativos por meio da locação e revenda dos seminovos com margem positiva.

Com o acirramento da competição por participação de mercado, somado à evolução constante no perfil de consumo de mobilidade, as empresas têm se esforçado em aprimorar a experiência do cliente com o uso de tecnologia e novos produtos. Como exemplo, destacam-se as soluções via aplicativo para reserva, busca e entrega dos veículos alugados, com uso de QR-Code e reconhecimento facial em lojas, enquanto para a vertente de produtos, surgem opções de aluguel por prazos de 12 ou 24 meses e facilidades de manutenção e seguros (ex. Mensal Flex da Movida e Carro por Assinatura da Unidas). Como exemplo da preocupação em acompanhar os anseios das novas gerações, a Movida fez parcerias para locação de bicicletas e triciclos na orla da cidade do Rio de Janeiro.

Considerando estas características, propõe-se uma análise de diferencial competitivo, conforme tabela abaixo:

Tabela 4 - Modelo VRIO (de Barney e Hesterly) aplicado a Grandes Locadoras de Veículos

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Resultado
Acesso a crédito barato	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade competitiva
Compra de veículos em escala	SIM	NÃO	SIM	SIM	Vantagem competitiva temporária
Vasta rede de agências	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade competitiva

Expertise nos diversos segmentos de locação de veículos	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem competitiva sustentável
--	-----	-----	-----	-----	----------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores

Considerando o resultado das percepções de valor dos recursos das grandes locadoras de veículos, é visível a diferenciação e competitividade dos atores deste grupo para o mercado em que atuam. As vantagens competitivas do setor são sustentáveis, sendo necessário, todavia, estar atento às inovações do mercado, principalmente considerando o modelo de consumo vigente. Desta forma, a depender das características de uma nova demanda de serviço de mobilidade, a agilidade de adaptação e flexibilização do modelo vigente de negócio das locadoras, tende a ser um recurso valioso e ainda não demonstrado em sua plenitude por elas.

5.3.2. Locadoras de veículo no formato peer to peer

De acordo com as informações apresentadas no tópico benchmarking, *startups* têm se apresentado como opções ao mercado de locação, atuando sob um modelo de negócios pautado na economia do compartilhamento e lançando mão da tecnologia para conectar locador e locatário, atuando apenas como intermediador do processo de locação.

Conforme já demonstrado, tal modelo apresenta alguns diferenciais competitivos, sobretudo no que se refere à menor necessidade de investimento e a conveniência do cliente, que pode (a depender do sucesso da plataforma) contar com opções de locação no próprio quarteirão.

Considerando estas características, propõe-se uma análise de diferencial competitivo, conforme tabela abaixo:

Tabela 5 - Modelo VRIO aplicado a Empresas de locação P2P

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização ?	Resultado
Base original tecnológica	SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem competitiva temporária
Escalabilidade	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade competitiva
Praticidade e conveniência do cliente	SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem competitiva temporária.

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da análise da tabela acima e considerando a dinâmica da inovação dos serviços de mobilidade urbana disponíveis e em desenvolvimento, pode-se concluir que, isoladamente, as soluções de locação estabelecidas unicamente sob o modelo P2P não possuem sustentabilidade garantida, estando sujeitas a evoluções do setor tradicional que venham a retirar os diferenciais competitivos de tais *startups*. É esperado, contudo, considerando a natureza das empresas *startup*, que continuem buscando a diferenciação, com vistas a salvaguardar seu espaço de mercado.

5.3.3 Empresas de *Ride Hailing*

Conforme apresentado no tópico análise setorial, observou-se nos últimos 5 anos uma grande reviravolta no setor de mobilidade urbana com a expansão dos aplicativos de transporte. Empresas como Uber, 99 e Cabify, baseados em uso avançado de tecnologias associadas a georeferenciamento, inteligência artificial, meios de pagamento eletrônicos e excelente usabilidade pelos consumidores e

motoristas, expandiram-se de forma acelerada por todo o país. A facilidade gerada, tanto para o motorista autônomo quanto para o usuário do transporte na utilização da ferramenta fez com que a modalidade crescesse em substituição ao uso do transporte público e ao uso do veículo próprio.

Como estratégia de entrada neste mercado, muito se investiu em baixos preços ao longo dos primeiros anos, o que trouxe bastante pressão para a visão de lucratividade desse negócio. Em contrapartida, a vocação em inovar e buscar oportunidades em iniciativas escaláveis, fez com que os aplicativos abarcassem outros serviços, como o uso do táxi comum, o *delivery* de restaurantes e a locação de patinetes, demonstrando como a grande abrangência de usuários e base tecnológica representam recursos relevantes para a atuação no segmento de mobilidade.

Considerando estas características, propõe-se uma análise de diferencial competitivo, conforme tabela abaixo:

Tabela 6 - Modelo VRIO aplicado a Empresas de *Ride Hailing*

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização ?	Resultado
Base original tecnológica	SIM	NÃO	SIM	SIM	Vantagem competitiva temporária
Grande número de usuários	SIM	NÃO	SIM	SIM	Vantagem competitiva temporária
Portfólio múltiplo de produtos e serviços	SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem competitiva temporária

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da análise da tabela acima e considerando produtos de mobilidade urbana que sejam criados para atendimento a novos perfis de consumo, pode-se observar a vantagem competitiva das empresas de *ride hailing* no tocante ao perfil inovador e de atuação em diversos segmentos que apresentam. É esperado que monitorem os hábitos e tendências de consumo de seu público alvo e consigam se utilizar do grande número de usuários já familiarizados com seus aplicativos para atuar em novas soluções de mobilidade. Um ponto de atenção é o potencial impacto que um novo produto concorrente pode gerar ao serviço principal ofertado pelos autores em questão.

Por fim, conclui-se que os três atores analisados (grandes locadoras de veículos, locadoras P2P e empresas de *ride hailing*) apresentam condições de, por meio da inovação e expertise no mercado de mobilidade, atuar em novos produtos que visem atender as demandas do público, atuando em estratégias que por vezes podem posicionar tais empresas como parceiras e complementares e em outras circunstâncias concorrentes.

No próximo capítulo é construída a proposta de solução, tomando por base os procedimentos metodológicos anteriormente discutidos.

6. DESENVOLVIMENTO (PROPOSTAS DE SOLUÇÃO)

Após a análise dos resultados obtidos com o benchmarking entre empresas com atuação no setor de locações de automóveis (quer por meio de plataformas digitais, como por meio do formato tradicional, baseado em lojas físicas e veículos próprios), foi também realizada a interpretação dos resultados da pesquisa qualitativa em profundidade, cujos resultados foram detalhados no capítulo anterior. Nesse contexto, foi possível vislumbrar lacunas de atendimento às necessidades dos clientes, bem como possíveis oportunidades de diferenciação que podem se traduzir em receitas adicionais para as empresas já consolidadas no mercado de locação.

Tais oportunidades, uma vez identificadas, necessitam ser avaliadas sob vários aspectos antes de serem apresentadas ao mercado na forma de produto ou serviço, para garantir que a solução concebida atenda a anseios dos consumidores, seja comercialmente atrativa, possua viabilidade técnica, operacional e financeira, garantindo assim o retorno para o acionista e a prosperidade da empresa.

Neste capítulo serão apresentadas as diversas etapas de validação percorridas após a identificação das oportunidades de mercado demonstradas no capítulo anterior.

6.1. Proposta de solução

Conforme verificado na seção de “levantamento e análises”, empresas de locação de automóveis com atuação exclusiva por meio de plataformas digitais e modelo de negócios baseados na intermediação *peer to peer* possuem algumas vantagens competitivas em relação àquelas que atuam no formato tradicional de locação, que exploram a atividade por meio de veículos próprios e, embora possuam múltiplos canais de atendimento aos clientes, ancoram suas operações em lojas físicas, normalmente localizadas em pontos de grande fluxo de pessoas.

Tais vantagens competitivas residem principalmente no baixo custo de capital envolvido na ampliação das operações, tornando a solução dotada de excelente escalabilidade. Adicionalmente, como vantagem acessória, as plataformas TURO e

MoObie conseguem disponibilizar um leque mais variado de veículos, inclusive no que se refere às faixas de preço envolvidas, idade de frota, dentre outros parâmetros a serem analisados no momento de uma locação. Por fim, as empresas de locação que se utilizam na mecânica *peer to peer* conseguem oferecer ainda um diferencial para o cliente, que é a possibilidade de disponibilizar veículos nas proximidades do cliente final, em virtude da dispersão geográfica de onde potencialmente se encontram os proprietários dos veículos (dependendo, naturalmente da ampla adesão de parceiros à plataforma), em contraposição à impossibilidade de se manter lojas RAC (*rent a car*, ou de aluguel de carros, em inglês) em todos os bairros da cidade, no modelo tradicional de locação.

De outra banda, há que se reconhecer que os potenciais clientes da plataforma podem se mostrar receosos em locar um veículo diretamente de uma pessoa física, desconhecendo as condições de manutenção do veículo. O desconhecimento de como se daria o suporte em caso de quebra do veículo durante a locação também pode influenciar negativamente o cliente na decisão de utilizar a modalidade *peer to peer*.

Desta forma, considerando que este projeto aplicativo busca desenvolver uma nova solução de serviço a ser ofertada ao mercado por locadoras de veículos já consolidadas, um primeiro *insight* foi a possibilidade de incorporar a lógica *peer to peer* às plataformas das locadoras já consolidadas no mercado, não com o intuito de substituir o modelo tradicional de locação, mas buscando complementá-lo, possibilitando a atuação das companhias em cidades ainda não atendidas (ou em cidades onde a distribuição das lojas seja insuficiente para o atendimento pleno do município), a um custo de expansão significativamente mais baixo, visto que não demandaria investimentos em lojas físicas e frota.

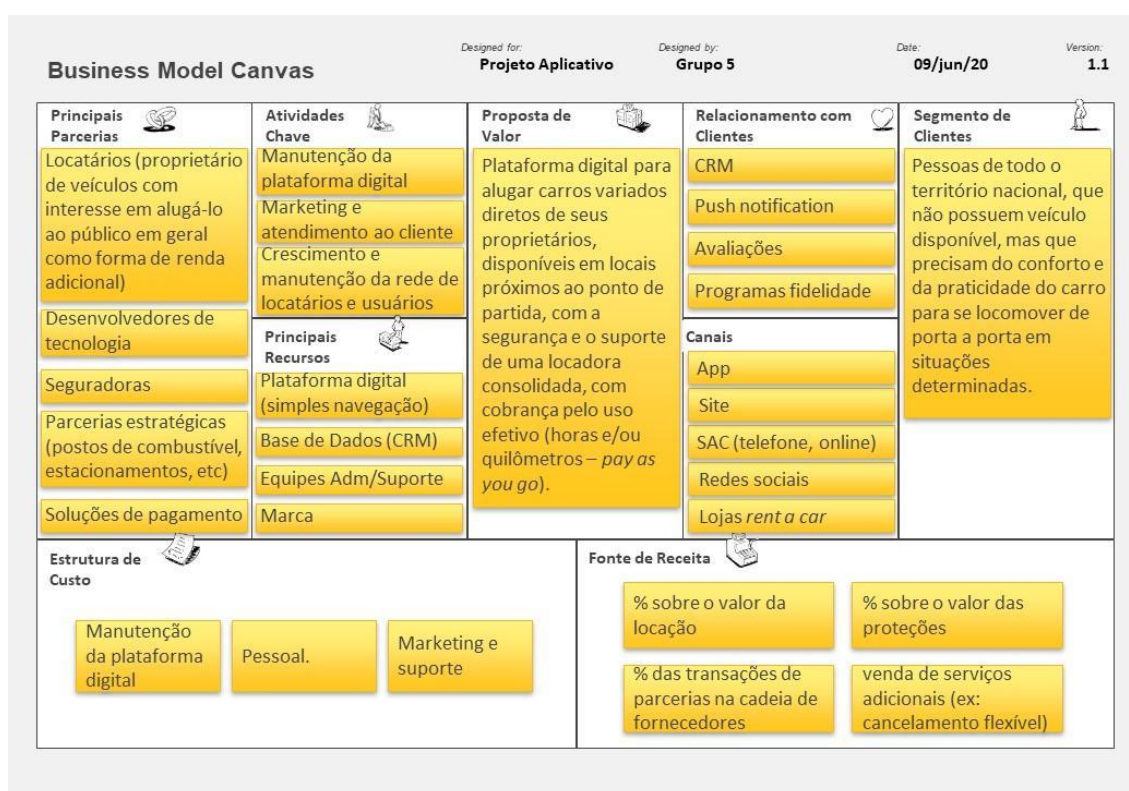
A partir desta hipótese, buscou-se validar a aderência da proposição às necessidades do mercado, aos anseios dos clientes, às capacidades de investimento e recursos disponíveis e às expectativas de resultado dos acionistas. Tais validações de aderência serão apresentadas a seguir, por meio da utilização das ferramentas do quadro de modelo de negócios (*Business Model Canvas*), canvas da proposta de valor e mapa de empatia, bem como por meio da análise de viabilidade.

6.1.1. Business model canvas da solução

Conforme abordado no capítulo das bases conceituais, a avaliação da atuação de uma organização sobre o prisma do modelo de negócios possui fundamental importância no planejamento empresarial, como forma de validar a aderência entre serviço prestado, proposta de valor e necessidades dos clientes, além de traduzir-se em uma melhor capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais, com decisões de negócios de alta qualidade, adequados ao novo mundo dos negócios digitais (AL-DEBEI, AVISON, 2010).

Seguindo a metodologia proposta por OSTERWALDER e PIGNEUR (2011), buscou-se representar a solução tida como oportunidade de novo negócio para o mercado de locação de veículos, conforme ilustração demonstrada abaixo e comentada na sequência.

Figura 10 - Business Model Canvas da solução



Fonte: Aplicação à ferramenta realizada pelos autores

a) Segmento de Clientes: para a solução proposta entende-se que o segmento principal de clientes é composto por indivíduos de todo o território nacional que não possuam veículo (ou não os tenha disponível em determinado

momento, quando, por exemplo, em viagem), mas que busquem a conveniência, o conforto e a praticidade do transporte individual para deslocamentos específicos. Vale salientar que, conforme identificado na pesquisa qualitativa, tais clientes dispõem de múltiplas alternativas de mobilidade para seus deslocamentos diários, mas possuem demandas específicas que não são plenamente atendidas pelo transporte coletivo, deslocamentos não motorizados ou soluções de *ride hailing*.

b) Proposta de valor: o que se pretende entregar como valor é uma plataforma digital de locação de automóveis, que seja capaz de intermediar a locação entre cliente final (locatário) e proprietário de veículo (locador), disponibilizando ampla gama de veículos para locação, situados na proximidade do cliente final, com a credibilidade, segurança e suporte de uma marca consolidada no setor de locação de automóveis, com modelo flexível de cobrança, possibilitando que a locação seja realizada por diária, quilometragem ou por hora. A locadora que implementar a solução conseguirá aliar a credibilidade de uma empresa com ampla atuação no setor, ampla cobertura nacional, rede de suporte e atendimento, com a flexibilidade e dinamismo proporcionada por uma solução típica da revolução da indústria 4.0, o que, entende-se, seria traduzido em importante vantagem competitiva para a companhia.

c) Canais: a solução será dotada de ampla rede de canais já existentes e em funcionamento na empresa de locação que implantar o serviço (à exceção do aplicativo, que teria que ser desenvolvido para este fim), tais quais: aplicativo, *website*, canais de SAC, redes sociais, além das próprias lojas do *rent a car* (RAC).

d) Relacionamento com Clientes: a relação com os clientes será realizada prioritariamente por meio dos canais digitais, dada a natureza dos serviços. Assim sendo, as notificações *push*, que podem enviar formulários, pesquisas, promoções, dentre outros, o programa de fidelidade, inclusive com recursos de *gamificação* (desafios lançados aos clientes e parceiros, que se revertem em premiações e descontos conforme atingimento das metas propostas) e o sistema de avaliação das experiências da locação, serão as principais formas de relacionamento com cliente, além do CRM, aproveitando recursos já existentes na companhia que venha a incorporar a solução proposta.

e) Fontes de Receita: o serviço terá como modelo de remuneração principal um percentual da intermediação da locação, além de receitas acessórias como percentuais sobre o valor das coberturas (seguros), parcerias na cadeia de fornecedores (redes de postos de combustível, estacionamentos, *marketplace* dos programas de fidelidade, etc), além de vendas de serviços adicionais (como serviço de cancelamento flexível, taxa de lavagem, etc).

f) Recursos Principais: como principais recursos, o serviço deverá contar com uma plataforma digital robusta e de fácil navegação, que será um dos fatores críticos de sucesso do serviço (canal preferencial para cadastro de clientes, parceiros e realização de reservas), base de dados, que permitirá uma atuação efetiva do CRM (*Customer Relationship Management*, ou Gestão do Relacionamento com Cliente, em inglês), equipes administrativas e de suporte, que terão a missão de manter o funcionamento dos serviços de retaguarda, tais quais, equipe de marketing para definir as estratégias de captação de parceiros e campanhas de divulgação, equipes de suporte técnico para a plataforma, equipes de pós vendas, dentre outras e por fim, constitui-se, como importante recurso o ativo intangível da marca.

g) Atividades-Chave: como atividades-chave tem-se que destacar a importância da manutenção da plataforma digital, que precisará ser constantemente atualizada e dotada de alta disponibilidade e estabilidade. Adicionalmente temos o marketing e atendimento ao cliente, com importância decisiva para a divulgação e avaliação da plataforma. Outra atividade fundamental para o sucesso do serviço é a expansão do serviço, pela ampliação da quantidade de parceiros (locadores) e clientes (locatários).

h) Parcerias Principais: a principal parceria para o sucesso do serviço é a rede de locadores (proprietários de veículos). O funcionamento do serviço depende fundamentalmente da disponibilização de veículos a serem locados, de maneira que, sem os proprietários parceiros, não é possível a oferta do serviço. Ainda na qualidade de parcerias principais, lista-se os desenvolvedores de tecnologia, que serão responsáveis pela produção do aplicativo, caso definido que essa atividade será feita com recursos externos. As seguradoras desempenharão um papel importante para as locações, para viabilizar que o proprietário confie seu veículo à condução de um terceiro desconhecido, bem como para mitigar os riscos enxergados pelos locatários em se envolver em

sinistro com um veículo de terceiros. Importante ainda mencionar as parcerias estratégicas com a cadeia de fornecedores, que poderão gerar benefícios para os clientes e parceiros, como descontos em postos de combustíveis, estacionamentos, etc. Por fim, as soluções de pagamento serão parceiras estratégicas para viabilizar a cobrança do serviço e repasse dos valores aos parceiros.

i) Estrutura de Custos: embora o serviço possa vir a se beneficiar da estrutura e equipes já existente na companhia, há que se destacar alguns custos específicos do serviço, quais sejam, a manutenção da plataforma digital, o custo de pessoal dedicado à plataforma e pós-venda, bem como *marketing* e suporte.

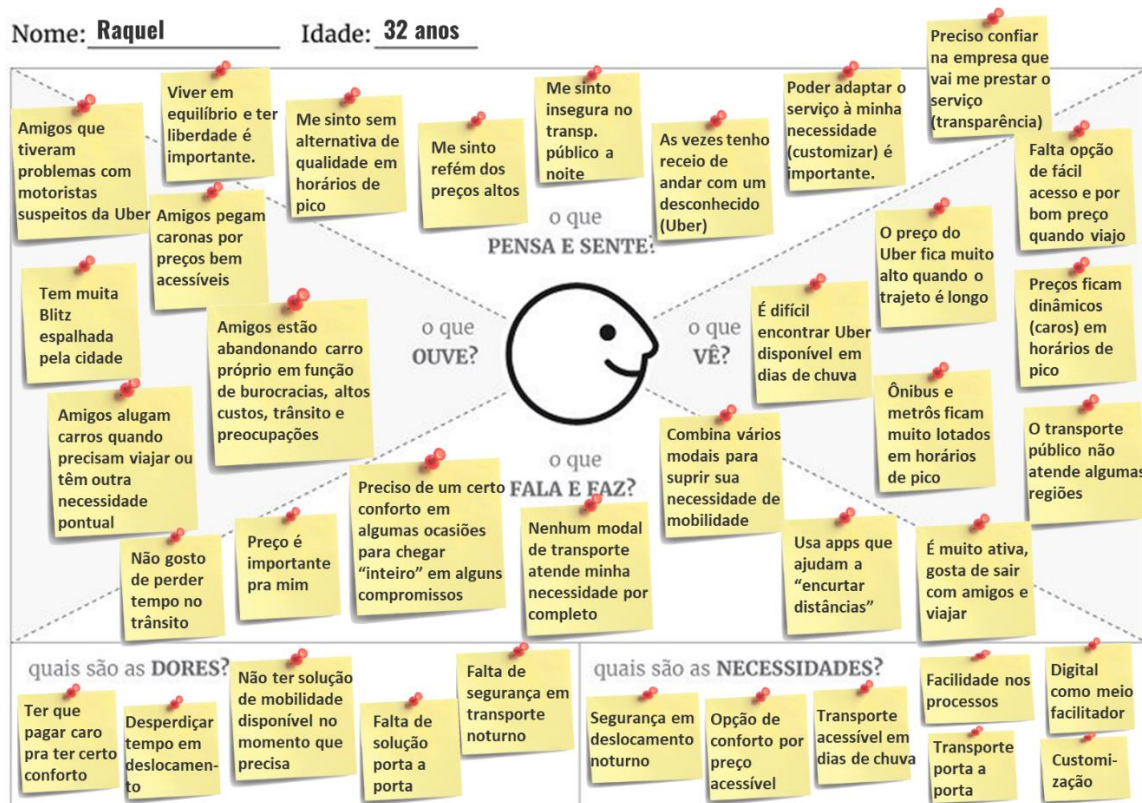
6.1.2. Mapa de empatia da solução

Conforme mencionado nas bases conceituais, a construção do *Business Model Canvas* é precedida de etapas fundamentais para o entendimento das necessidades, desejos e dores dos clientes potenciais. Foi com base neste princípio que, após a análise detalhada das entrevistas qualitativas, definiu-se a *persona* (representação fictícia do cliente ideal ou cliente padrão do produto ou serviço), sob cuja ótica pretende-se avaliar a atratividade da solução proposta para o mercado consumidor.

No caso concreto, a *persona* selecionada é mulher, de 32 anos e de nome Raquel. Embora não possua veículo próprio (por opção), Raquel tem uma vida social ativa, utilizando vários modais de transporte para os seus deslocamentos diários, de acordo com a ocasião e as necessidades específicas.

Para melhor ilustrar todo o contexto que envolve as decisões de Raquel com relação às opções de mobilidade urbana utilizadas, bem como capturar suas dores e necessidades quanto a este tipo de serviço, utilizou-se o mapa de empatia, representado abaixo.

Figura 11 - Mapa de Empatia para a persona da soluçao



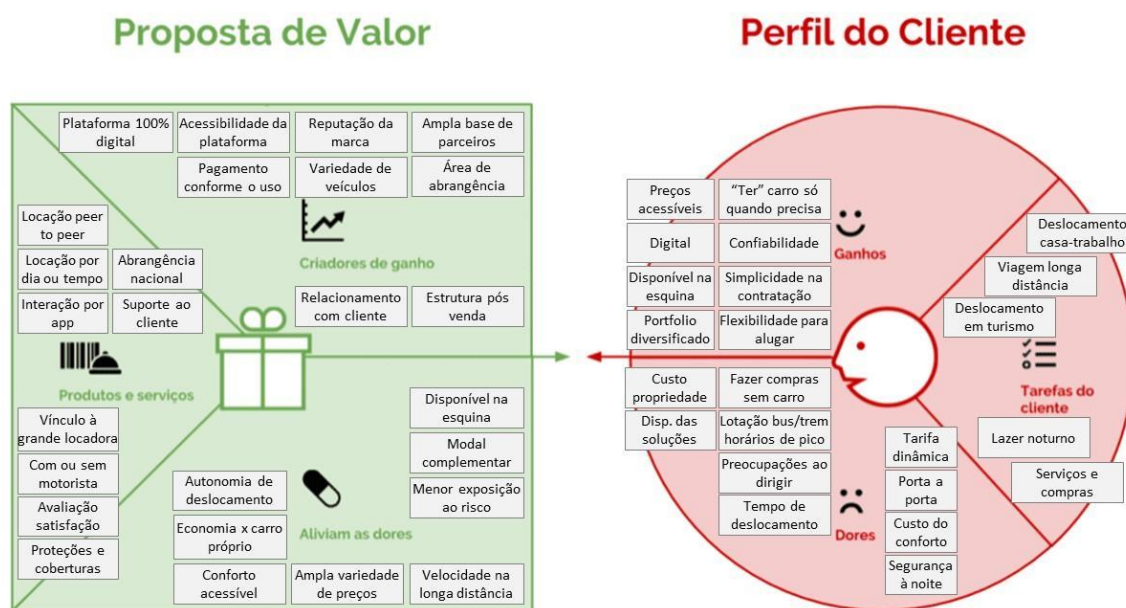
Fonte: Aplicação à ferramenta realizada pelos autores

6.1.3. Canvas da proposta de valor da soluçao

Ainda complementando as etapas para a elaboração de um modelo de negócios que seja assertivo e bem-sucedido, faz-se necessário analisar a aderência entre a proposta de valor e o perfil do cliente. É por este motivo que, conforme já mencionado nas bases conceituais, OSTERWALDER e PIGNEUR orientam pela utilização do *Canvas* da proposta de valor, de forma antecipada à elaboração do *Business Model Canvas*.

Conforme pode-se verificar na ilustração abaixo, observa-se que a proposta de valor encontra bastante aderência ao perfil do cliente selecionado, trazendo consigo diversos atributos capazes de criar ganhos que são percebidos pelos clientes e aliviar dores que foram retratadas na pesquisa qualitativa.

Figura 12 - Canvas da proposta de valor da solução



Fonte: Aplicação à ferramenta realizada pelos autores

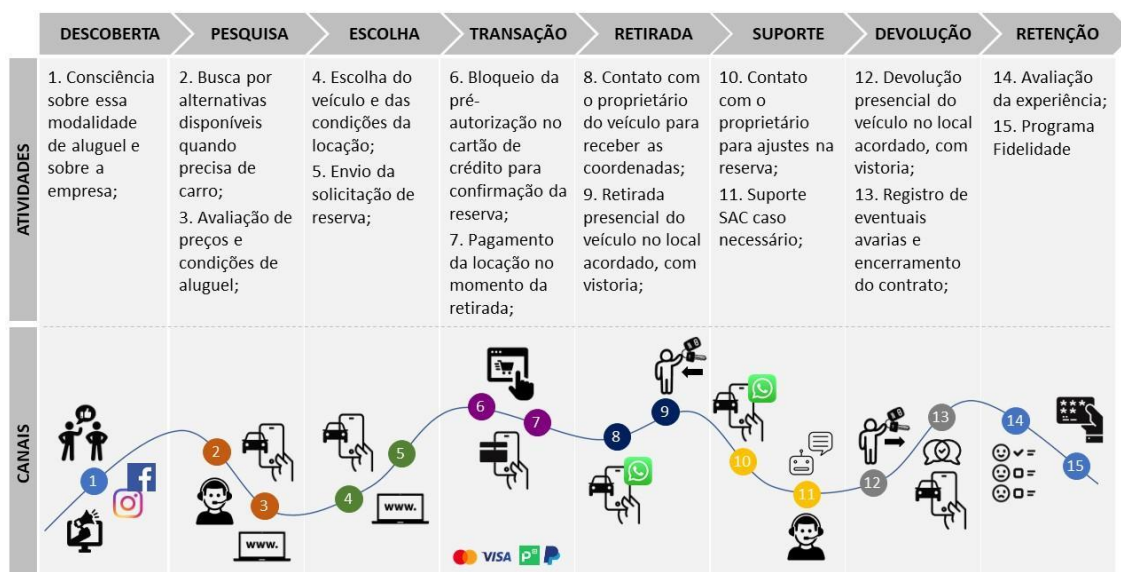
Infer-se, da análise do Canvas da proposta de valor, que o serviço em apreço possui boa aderência às expectativas, desejos e necessidades do perfil de clientes selecionado, estando apto a ter a análise de viabilidade apreciada, conforme se mostrará adiante.

6.1.4. Proposta de Jornada do Cliente da solução

Conforme já mencionado no capítulo sobre as bases conceituais, ter uma visão consistente da jornada do cliente possibilita o desenvolvimento de vantagens competitivas, por meio das boas impressões geradas nos diferentes contatos que o cliente tem com a empresa. É importante conhecer as necessidades que os clientes têm em relação a cada interação com o produto/serviço para garantir que a entrega atenda suas expectativas.

Pelo desenho proposto a seguir, não se pretende apresentar de forma aprofundada todos os detalhes da jornada do cliente, mas sim demonstrar como seria sua experiência geral, indicando os principais pontos de interação com a empresa.

Figura 13 - Proposta da jornada do cliente da solução



Fonte: Aplicação à ferramenta realizada pelos autores

Conforme indica a figura anterior, a jornada do cliente proposta neste projeto aplicativo consiste em 8 etapas principais, as quais serão explicadas a seguir, a fim de transmitir o conceito geral da experiência que será vivenciada pelo cliente durante o uso da solução apresentada.

a) Descoberta: essa etapa é fundamental para a consideração de um determinado tipo de serviço como forma de atender as necessidades do público alvo, e ela marca o início da interação do cliente com o conceito do modelo de negócio e com a marca. Por meio de depoimentos de familiares e amigos, por divulgação patrocinada em redes sociais, ou por qualquer outro canal que seja usado como fonte de informação pelos clientes potenciais, estes criarão consciência sobre a existência da modalidade de locação de veículos por compartilhamento, e poderão considerá-la como alternativa de mobilidade frente a uma necessidade futura. Para que esse primeiro impacto seja aderente e gere interesse nos consumidores, é importante que o conteúdo de divulgação tenha pautas em conceitos que sejam relevantes e que gerem percepções positivas em relação ao modelo de compartilhamento, como, por exemplo, os que foram declarados pelos entrevistados na pesquisa qualitativa, sobre o melhor uso de ativos, a otimização da mobilidade coletiva, bem como os preços mais baixos e o fácil acesso a um veículo para um deslocamento porta a porta.

b) Pesquisa: o estágio de pesquisa sobre um produto ou serviço inicia-se quando um cliente tem uma necessidade específica, e ele determina o início da interação com o serviço em si. Para poder evoluir até a escolha, o consumidor precisa adquirir repertório e, portanto, busca por informações que orientem a sua decisão e que facilitem a avaliação comparativa entre as alternativas disponíveis. Para persuadir o consumidor a optar pela locação de um carro compartilhado, conforme a proposta aqui apresentada, é essencial destacar, desde o início da experiência, atributos que sejam valorizados pelos futuros usuários e que serão entregues pelo serviço. Conforme foi observado no estudo qualitativo, faz-se fundamental proporcionar uma interação fácil e intuitiva, oferecer preços competitivos frente a outras opções disponíveis e expor com transparência as condições de segurança e proteção incluídas no contrato de locação.

Para realizar a pesquisa, o cliente terá à sua disposição uma plataforma digital por meio de Aplicativo, de fácil uso e alto nível de interatividade, porém poderá também obter informações por meio do Site e da Central de Reservas da locadora de veículos que vier a implantar a solução proposta. A busca por carros disponíveis terá como base a data e período de locação, e acontecerá por meio de geolocalização nos canais digitais ou mediante consulta pelo endereço de origem na Central de Reservas, podendo ser adaptada de acordo com as preferências de cada usuário, visando exibir as alternativas disponíveis condizentes com as necessidades de cada um. Por exemplo, a plataforma permitirá filtros iniciais por preço, categoria do veículo, distância do ponto de origem, tipo de câmbio, quantidade de portas, disponibilidade de ar condicionado, entre outros.

c) Escolha: essa fase consiste na tomada de decisão efetiva e para isso, assume-se que o cliente já tenha consolidado todas as informações que buscou e optado pela locação de compartilhamento com uma empresa em específico. A partir daí, ele afunila sua interação com o produto, escolhe um veículo que atenda suas necessidades, completa um cadastro com informações básicas (se ainda não estiver logado), seleciona eventuais serviços adicionais que possam agregar valor à sua jornada, e confirma a solicitação de reserva. É importante que essa etapa possa ser concluída sem tanta burocracia, exigindo o mínimo de informações que sejam necessárias para personalizar e elevar a qualidade do serviço que será prestado, e com fluidez no processo sob o conceito de *UX* - Experiência do Usuário, que consiste em planejar cada interação que o cliente terá com o produto para que a

navegação na plataforma digital seja prática e intuitiva, aumentando as chances de conversão.

d) Transação: uma vez enviada a solicitação de reserva por parte do cliente, o proprietário do veículo precisará confirmar que será possível atender a demanda e aprovar o pedido. Mediante esta aprovação, uma transação de validação do cartão será realizada, conforme acordado previamente com o cliente, como medida de segurança e planejamento para a empresa e para o proprietário parceiro, e até mesmo como forma de evitar atritos na experiência do cliente, como por exemplo, para antecipar eventuais problemas que o cartão possa apresentar por divergência de informação ou autorização do banco, sem deixar que isso seja um impeditivo no ato da retirada do veículo.

O pagamento da locação, juntamente com a transação da caução no cartão de crédito, acontecerá segundos antes do ato da retirada, mediante confirmação do cliente de que o carro está nas condições adequadas conforme informações da reserva, com o mesmo cartão cadastrado e usado na transação de validação.

e) Retirada do veículo: para a retirada do carro, o cliente recebe as coordenadas juntamente com a confirmação da reserva, mas também poderá entrar em contato com o proprietário, via mensagens no WhatsApp, para qualquer alinhamento adicional que se mostre necessário. No local de retirada, o cliente deverá confirmar que o carro está sendo entregue conforme as condições acordadas, será orientado a realizar uma vistoria inicial por meio de registros fotográficos dentro do próprio Aplicativo, e deverá aprovar a transação do pagamento no cartão cadastrado, conforme já mencionado na etapa anterior, para que possa sair com o veículo e iniciar sua locação.

f) Suporte durante o uso: caso o cliente necessite de algum tipo de suporte durante o uso do veículo, ele terá à sua disposição diferentes canais para entrar em contato tanto com a empresa como com o proprietário. Se o cliente quiser estender seu período de locação, por exemplo, ele poderá alinhar esta possibilidade por WhatsApp diretamente com o proprietário do veículo, e na sequência registrar a inclusão das horas adicionais pelo Aplicativo, atualizando automaticamente o contrato e efetivando a transação dos valores adicionais. Por outro lado, se o cliente enfrentar algum tipo de contratempo no uso do veículo e precisar de assistência, ele poderá entrar em contato com a empresa, seja pelo próprio Aplicativo, por um *chatbot* com respostas inteligentes e interativas, ou pelo telefone via SAC - Serviço

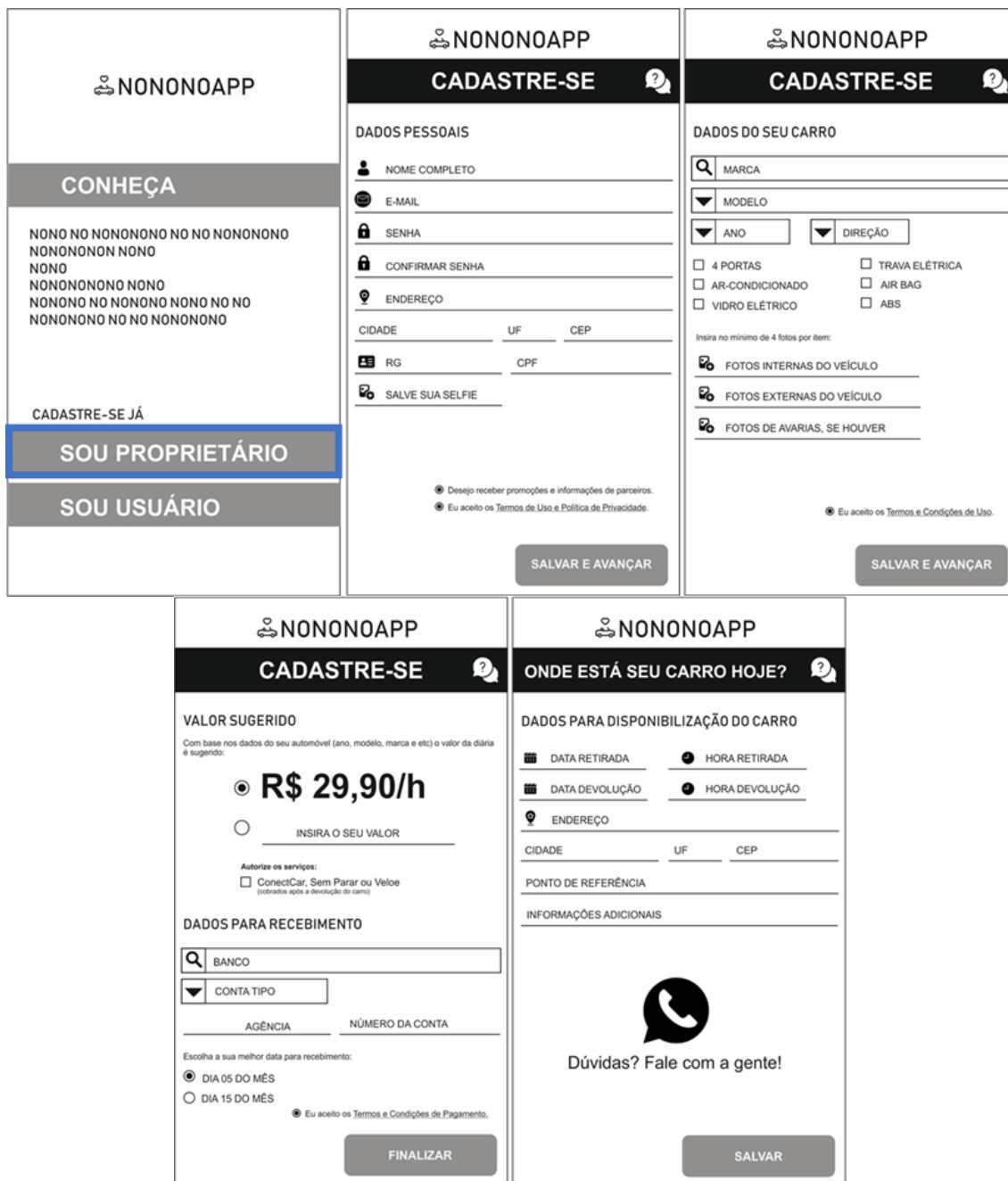
de Atendimento ao Cliente. Independentemente do canal escolhido e do problema enfrentado, faz-se imprescindível oferecer alto nível de resolutividade, por meio de resposta rápida, de diálogo transparente e de assertividade na solução proposta.

g) Devolução do veículo: para a etapa de devolução do veículo, o cliente deverá retornar ao mesmo local da retirada, no horário acordado, realizar uma vistoria final por meio de registros fotográficos dentro do próprio Aplicativo, e registrar quaisquer observações que tenha sobre a locação e sobre o veículo em si. Da mesma forma, na plataforma de relacionamento com os parceiros, o proprietário deverá confirmar o recebimento do veículo nas condições adequadas (tanque cheio, sem avarias, etc), e caso haja necessidade de alguma cobrança adicional, o valor será descontado da caução feita no cartão de crédito do cliente, e eventuais excedentes serão transacionados no cartão cadastrado, conforme já aprovado em contrato. É muito importante que todas as regras e condições estejam claras desde o início da contratação, para que não haja surpresas e nem motivos de frustração.

h) Retenção: ao final da locação, o cliente receberá uma pesquisa para avaliar o serviço recebido diretamente no Aplicativo, como forma de alimentar a base de dados utilizada na gestão da qualidade dos parceiros e melhoria contínua do produto. Além disso, como etapa final da jornada, o cliente acumulará pontos no programa de fidelização, conforme características da reserva, visando estreitar o relacionamento e estimular a recorrência no uso do serviço.

As telas que serão apresentadas a seguir representam uma versão parcial do protótipo que será testado com clientes na fase inicial do desenvolvimento do Aplicativo, e ilustram o funcionamento do Aplicativo como principal canal de venda e relacionamento. Vale reforçar que o esboço apresentado não considera a sequência total de telas, mas sim revela as etapas principais dentro do processo de cadastro, pesquisa, reserva, pagamento etc.

Figura 14 - Telas ilustrativas do aplicativo para uso dos parceiros



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 15 - Telas ilustrativas do Aplicativo para uso dos clientes finais

NONONOAPP

CONHEÇA

NONONO NONONONO NO NO NONONONO
NONONONONONO
NONONO
NONONONONO NONO
NONONO NO NONONO NONO NO NO
NONONONO NO NO NONONONO

CADASTRE-SE JÁ

SOU PROPRIETÁRIO

SOU USUÁRIO

NONONOAPP

CADASTRE-SE

DADOS PESSOAIS

NOME COMPLETO

E-MAIL

SENHA

CONFIRMAR SENHA

ENDEREÇO

CIDADE UF CEP

RG CPF

SALVE SUA SELFIE

Desejo receber promoções e informações de parceiros.
 Eu aceito os Termos de Uso e Política de Privacidade.

SALVAR E AVANÇAR

NONONOAPP

SUAS PREFERÊNCIAS

GRUPO DE VEÍCULOS MOTORIZAÇÃO MARCA

HATCH COMPACTO MOTOR 1.0 FIAT
 HATCH MÉDIO MOTOR 1.4 FORD
 SEDAN MOTOR 1.6 GM
 MONOVOLUME MOTOR 1.8 HONDA
 PERUAS/SUV MOTOR 2.0 HYUNDAI
 CONVERSÍVEL NISSAN
 RENAULT
 TOYOTA
 VOLKSWAGEN
 OUTRAS

DEMAIS OPÇÕES

5 PORTAS
 AR-CONDICIONADO
 VIDRO ELÉTRICO
 TRAVA ELÉTRICA
 AIR BAG
 ABS
 DIREÇÃO HIDRÁULICA
 DIREÇÃO ELÉTRICA
 CÂMBIO MANUAL
 CÂMBIO AUTOMÁTICO
 MAIS DE 5 PESSOAS

DEFINA O ANO

2010 2017 0KM

PREÇO/HORA

R\$0,00 R\$35,00 R\$100,00

PROXIMIDADE

0m 1500m 3000m

CAPACIDADE DO PORTA-MALAS

110LT 600 1.000LT

SALVAR E AVANÇAR

NONONOAPP

QUAL CARRO VOCÊ PRECISA HOJE?

DATA RETIRADA HORA RETIRADA

DATA DEVOLUÇÃO HORA DEVOLUÇÃO

LOCAL OU ENDEREÇO (Ex.: Avenida Paulista, São Paulo, SP)

VEJA FOTOS E ALUGUE JÁ!

Toyota Yaris 2.0 / Ano: 2019/20 / +20.000KM
R\$ 29,90/h
Pague com: Cartão de Crédito, PayPal, Pix e outros...
Fale com a gente!

VOLTAR **EU QUERO ESTE!**

NONONOAPP

CONFIRME SUA ESCOLHA

Toyota Yaris 2.0
Ano: 2019/20 / +20.000KM.
Proprietário (a): Luiz Mario Silva

Local: Avenida Paulista, 1.000 - Bela Vista - SP
Retirada: 21/06/2020 às 10:00
Devolução: 21/06/2020 às 19:00

09 HORAS DE LOCAÇÃO
R\$ 269,10 TOTAL
Pague com: Cartão de Crédito, PayPal ou Pixpay.

Adicione os serviços:
 ConectCar, Sem Parar ou Veloe (cobrados após a devolução do carro)

VOLTAR **RESERVAR E PAGAR**

NONONOAPP

ESCOLHA SUA FORMA DE PAGAMENTO

VISA PicPay PayPal

NÚMERO DO CARTÃO VALIDADE (MM/AA) CVV

DESEJO CADASTRAR FORMA DE PAGAMENTO

DADOS DA SUA RESERVA

Toyota Yaris 2.0 / Ano: 2019/20 / +20.000KM
Ar-condicionado, direção elétrica, 4 portas
Proprietário (a): Luiz Mario Silva

Local Retirada: Avenida Paulista, 1000 - Centro - SP
Data retirada: 21/06/2020
Hora: 10:00

Local Devolução: Avenida Paulista, 1000 - Centro - SP
Data Devolução: 21/06/2020
Hora: 19:00

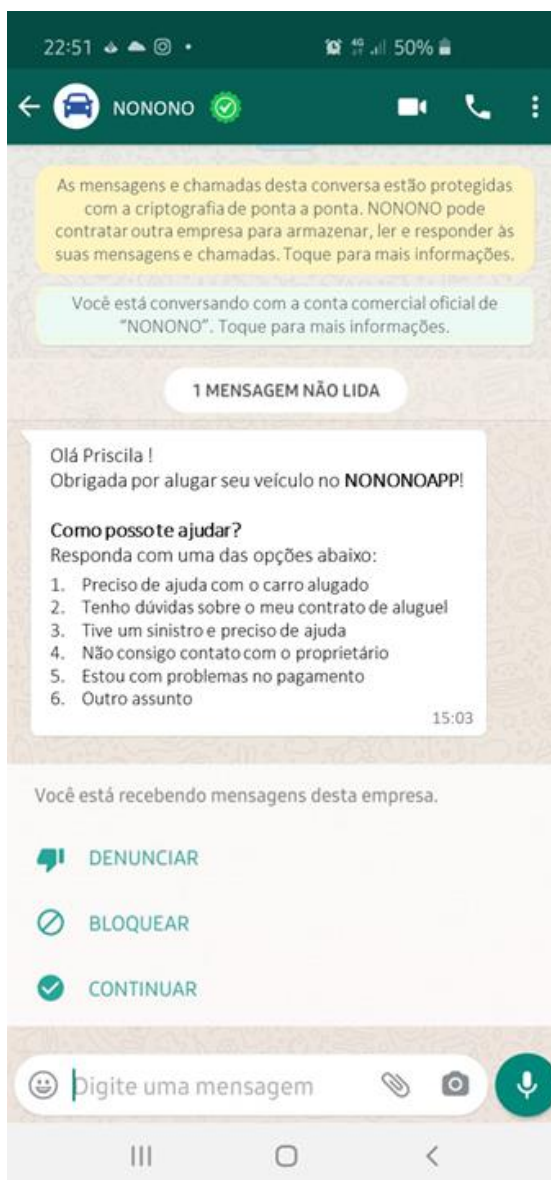
Total de horas contratadas: 9 horas
Valor total a pagar: R\$ 269,10

Informações adicionais:
Chaves disponíveis na portaria do prédio, apresente sua reserva e documento.
Carro tem um risco na porta dianteira esquerda do passageiro.

Informações para devolução:
Devolução deve estar com tanque cheio.
Chaves poderão ser entregues na portaria do prédio.

VALIDAR E AUTORIZAR

Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 16 - Exemplo de conversa via *chatbot*

Fonte: Elaborada pelos autores

Conforme aprendido na etapa de levantamento qualitativo, quase todos os entrevistados indicaram a facilidade no uso do serviço como sendo fundamental para a percepção de qualidade. Por isso, é importante que todas as etapas da jornada aconteçam de forma fluída e “*frictionless*”, que em português significa “sem fricção”, reduzindo ao máximo a quantidade de atritos durante a experiência, facilitando o acesso ao serviço, e, portanto, aumentando o nível de satisfação dos clientes com o serviço e a probabilidade de retorno (recompra).

6.2. Análise de viabilidade

A fim de obter indicativos acerca da viabilidade da solução proposta, foram considerados os aspectos descritos no *Business Model Canvas*, tendo como referência de empresa as locadoras de veículos consolidadas de capital aberto, como Unidas, Movida e Localiza, bem como a realidade de aplicativos que atuam no segmento de compartilhamento de veículos de pessoas físicas (*peer to peer*). Esta seção busca, de forma predominantemente qualitativa, atestar a viabilidade do produto desenvolvido.

6.2.1. Viabilidade técnica

Do ponto de vista técnico, uma plataforma digital de locação de veículos deve possuir, alta disponibilidade aos usuários, mecanismo de georreferenciamento para localização exata de veículos e usuários, integração com meios de pagamento diversos e com alta penetração, bem como possuir navegabilidade simples e intuitiva. Adicionalmente, a plataforma deverá estar hospedada em um ambiente que proporcione segurança das transações e dos dados dos clientes e parceiros (dados pessoais, cartões, contas bancárias, etc), bem como mecanismos antifraude.

Considerando o cenário atual de crescimento vertiginoso do uso da tecnologia móvel por meio de aplicativos para os mais diversos segmentos, tem-se observado a ampliação da base de fornecedores de desenvolvimento de sistemas, considerando inclusive, a possibilidade de acesso a opções em diversos países a custos competitivos. Ademais, considerando a estrutura das equipes de TI já existentes nas companhias de locação de veículo consolidadas no mercado, não se descarta a possibilidade de desenvolvimento da plataforma com equipe própria. Neste contexto, espera-se ser viável o desenvolvimento técnico da plataforma, seja por meio da contratação de fornecedor de tecnologia ou por equipe própria.

Somado a este fato, é notório o foco das empresas de locação de veículos em aumentar a digitalização da experiência dos seus clientes, com aplicativos para reserva e pagamento, dentre outras funcionalidades. O desenvolvimento de uma solução digital para compartilhamento entre pessoas físicas com a expertise das grandes locadoras tem grande aderência e potencial de êxito.

Por fim, o fato de a solução ser criada dentro de um ambiente especializado em locação de veículos, assegura que critérios legais e regulatórios deste setor serão levados em consideração e potenciais riscos à operação mitigados. As empresas consideradas possuem departamento jurídicos robustos e atuantes, habituados a proceder avaliações legais diversas de forma a garantir o sucesso da implementação sem agregação de riscos adicionais à imagem e reputação da organização.

6.2.2. Viabilidade operacional

Acerca da viabilidade operacional, faz-se necessário identificar os recursos principais para que a solução tenha êxito no mercado. Conforme destacado no *Business Model Canvas*, além de plataforma digital robusta e de simples navegação, cuja viabilidade técnica foi atestada no ítem anterior, é relevante a existência de uma base de dados (CRM) que garanta a disponibilidade de usuários para aumentar a atratividade da solução. Como é prática relevante das grandes locadoras a rotina de relacionamento com os clientes, identificando, organizando e arquivando suas características, é esperado que este recurso não se configure como entrave para desenvolvimento da nova plataforma.

De forma similar, a necessidade vigente das locadoras em prestar assistência de qualidade aos seus usuários a todo momento, permite concluir que a solução proposta irá dispor de estrutura administrativa e de suporte suficientes para garantir o adequado tratamento das demandas do cliente de locação de pessoa física.

Não menos importante, deve-se considerar a confiabilidade e reconhecimento da marca por trás da solução como fator essencial para viabilidade operacional do produto. Como a expectativa é que a solução seja lançada por uma locadora de veículos consolidada em todo o território nacional, com histórico e reconhecimento de qualidade e segurança reconhecidos pelos diversos segmentos de clientes, espera-se que este recurso não seja um limitador para o sucesso da implementação e viabilize sua operação.

6.2.3. Viabilidade estratégica

Ainda que os planos estratégicos das empresas utilizadas como referência não sejam públicos em todos os seus detalhes, é conhecido o esforço de todas elas no direcionamento de seus produtos para o contexto de digitalização e compartilhamento de ativos. Como já citado, iniciativas de experiência do cliente por meio de meios digitais e atendimento à plataforma de *ride hailing*, como Uber e Cabify, indicam nestes aspectos maior sinergia e viabilidade estratégica.

Há que se observar em maior profundidade, levando em consideração características regionais e de perfil de cliente, se a plataforma pode, em alguns casos, competir com as soluções tradicionais de locação de veículos já oferecidas pela empresa. Contudo, é notório o papel do novo produto em adentrar neste segmento de compartilhamento de ativos, capacitando a locadora consolidada em proteger o seu mercado consumidor de novos entrantes e complementar a oferta de serviços aos seus clientes. Ademais, algumas medidas de diferenciação do perfil de veículo a ser disponibilizado pela plataforma *peer to peer* podem contribuir para que a nova plataforma não venha a se tornar um potencial ofensor do negócio já existente.

Neste sentido, é percebida a viabilidade estratégica da solução proposta dentro do nível disponível de informação sobre o planejamento estratégico das locadoras.

6.2.4. Viabilidade financeira

Considerando ser este um trabalho de entendimento das necessidades do consumidor em mobilidade e desenho de uma proposta de valor aderente a estes levantamentos, a avaliação da viabilidade financeira busca identificar critérios mínimos que permitam o tema ser considerado pelo conselho de administração da empresa.

Para este fim, foram avaliadas as demonstrações financeiras disponibilizadas pelas empresas de locação de veículo de capital aberto Unidas, Movida e Localiza em seus portais de relacionamento com investidores e extraídos dois principais elementos: histórico de investimentos e rentabilidade, conforme Tabela 7 abaixo:

Tabela 7 - Sumário de informações financeiras das locadoras

	Investimento em Frota R\$MM		Margem Líquida		ROIC	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Unidas	3.152	4.562	15,1%	16,5%	12,0%	11,3%
Movida	2.389	3.305	6,9%	6,1%	10,2%	10,4%
Localiza	6.982	10.283	19,5%	19,5%	12,9%	11,8%

Fonte: Demonstrações Financeiras das Locadoras em 2019.

No tocante aos investimentos necessários para desenvolvimento da plataforma e manutenção das operações, temos como referência o que se investiu em 2019 na empresa MoObie, de solução de compartilhamento de veículos. Em reportagem veiculada no Canaltech (Saturno, 2018), a plataforma investiria em torno de R\$15 milhões para incrementar diversos aspectos de sua solução. Baseado em consultas aos times de tecnologia de informação das empresas dos integrantes do grupo, estima-se que o desenvolvimento de aplicativo nos moldes apresentados tomariam aproximadamente 25 mil horas, o que representaria um investimento de R\$3 milhões onde o custo estimado para um desenvolvedor é de R\$120 a hora. Mesmo considerando um investimento inicial duas vezes maior que o que foi aplicado pela Moobie para a solução, o proposta pelo trabalho em questão, tal montante ainda estaria bastante abaixo da capacidade financeira de investimento das grandes locadoras, que investiram individualmente valores entre R\$2,4 bilhões e R\$10,2 bilhões em frota por ano, nos dois últimos anos.

Com relação à rentabilidade, considerando os indicadores alcançados pelas locadoras nos últimos dois anos de margem líquida e ROIC, pode-se concluir que a lucratividade e retorno dos negócios são atrativos o suficiente para que se recomende o avanço no teste da solução de compartilhamento com o objetivo de aumentar o retorno do negócio, ou até mesmo, proteger participação de mercado frente a potenciais novos entrantes. Considerando a ausência da amortização dos investimentos em frota, dentre outros custos fixos relevantes de uma operação tradicional de locação de veículos, a linha de negócio proposta pode gerar margens até melhores que o produto tradicional das locadoras.

6.3. Política comercial

Diante do objetivo do plano de negócio e novo produto que está sendo desenvolvido para possibilitar a geração de receita adicional para as empresas de locação consolidadas, faz-se necessário estabelecer regras para o cliente que vai utilizar o produto, bem como para o parceiro. As políticas comerciais estabelecerão as regras e pré-requisitos para se tornar um cliente e para se tornar um parceiro, as regras gerais de locação, as remunerações e taxas cobradas, fluxos de pagamento, retenções e repasses financeiros.

Não se pretende, neste capítulo, abordar todas as políticas comerciais que poderão vir a ser aplicadas ao serviço, tendo em vista a própria dinâmica do negócio e os resultados que poderão advir da fase de testes e MVP (*Minimum Viable Product* ou mínimo produto viável, em inglês, representando o protótipo do produto com todos os atributos essenciais ao funcionamento). Busca-se, tão somente, apresentar regras e políticas gerais preliminares, que servirão de parâmetro para as operações comerciais do novo serviço.

6.3.1. Regras e requisitos para Clientes e Parceiros

O cliente que desejar se cadastrar na plataforma, deverá obedecer a pré-requisitos básicos para a contratação do serviço, de forma que a empresa esteja segura quanto às exigências legais, regulatórias e de riscos de negócios. Da mesma maneira, alguns requisitos são exigidos para a aceitação de um usuário como parceiro, possibilitando que disponibilize seu veículo para locação, de forma a garantir a segurança e a integridade da marca da empresa que vier a implementar a solução. O quadro abaixo resume os pré-requisitos previamente mapeados dos parceiros e clientes para utilização da plataforma.

Tabela 8 - Requisitos para clientes e parceiros

Quesito	Parceiro	Cliente
Idade	Maior de 18 anos	Maior de 21 anos
Documentos	CNH definitiva Veículo em nome do Parceiro Licenciamento em dia Não possuir processos judiciais relacionados com fraudes Seguro	CNH definitiva válida Não possuir processos judiciais relacionados com fraudes;
Informações financeiras	Comprovante de conta corrente em nome em banco de reconhecimento nacional.	Cartão de crédito válido, com limite disponível para bloqueio de um valor a ser especificado conforme a categoria do veículo e período de locação.

Fonte: Elaborada pelos autores

Foram também estabelecidos pré-requisitos mínimos para os veículos a serem disponibilizados pelos parceiros. Estes devem levar em consideração o ano de fabricação do veículo, quilometragem percorrida, estado do veículo e manutenção. São eles:

Tabela 9 - Requisitos mínimos dos veículos

Quesito	Critério
Ano de Fabricação	Menos de 10 anos de fabricação
Quilometragem	Inferior a 120.000 km rodados.

Fonte: Elaborada pelos autores

6.3.2. Regras para locação

O parceiro, ao entregar o veículo ao locatário, deve obedecer aos parâmetros de limpeza estabelecidos, bem como entregar o veículo com o tanque cheio. O veículo precisa estar em total condição de rodar, ou seja, com documentação e manutenção em dia.

No momento da retirada, o locatário deve avaliar as condições do veículo, e caso identifique alguma não conformidade que impossibilite o seu uso (como por exemplo, uma lanterna queimada), a reserva pode ser cancelada sem que haja o repasse dos valores, conforme a política de cancelamentos e reservas aqui apresentada. Neste momento serão apresentadas alternativas compensatórias ao cliente como disponibilizar um outro carro da frota, créditos adicionais no programa de fidelização, *vouchers* ou descontos, entre outros. Caso sejam identificados problemas não impeditivos para a locação que não interfiram na segurança do veículo (como por exemplo, pequenos arranhões), estes deverão ser registrados na seção de “vistoria” no momento da retirada.

Quanto à devolução, o Cliente deverá retornar o veículo nas mesmas condições nas quais ele foi entregue, considerando aspectos como limpeza interna e externa, quantidade de combustível e itens deixados no veículo (itens de segurança). Caso o veículo seja devolvido em condições diferentes daquelas verificadas no ato da entrega, taxas adicionais poderão ser cobradas. A condição do veículo deverá ser registrada por fotos na seção de “vistoria” durante a devolução.

Para assegurar que as regras estabelecidas sejam cumpridas por ambas as partes, tanto pelos Clientes como pelos Parceiros, visando garantir um nível de qualidade na prestação do serviço, sendo este atributo muito importante para a imagem consolidada de marca da Locadora estabelecida no mercado, faz-se necessário atuar com um processo de auditoria de qualidade. As avaliações e os registros fornecidos pelos Clientes e Parceiros dentro da plataforma atuarão como o principal parâmetro nesse processo de auditoria, mas haverá também um processo complementar de inspeção dos veículos cadastrados na plataforma, de acordo com o perfil do proprietário, a quilometragem e o modelo do veículo, entre outros critérios que serão definidos oportunamente no desenvolvimento futuro do produto, juntamente com a periodicidade e demais regras.

6.3.3. Regras de quilometragem

O parceiro pode estabelecer limites de quilometragem diária no descritivo do anúncio. Caso a quilometragem limite seja excedida, o parceiro pode definir um valor adicional, sendo assim, a quilometragem fica a critério do parceiro o que torna o

modelo de contratação flexível e resguarda o parceiro de eventual depreciação excessiva do veículo.

Como o parceiro define a disponibilidade do seu veículo, ele tem o controle das solicitações de locação, o que dá a ele a flexibilidade de escolher as reservas que pretende aceitar, a depender das datas e períodos selecionados pelo cliente, possibilitando que o parceiro concilie a disponibilização do veículo com as suas próprias necessidades e compromissos.

6.3.4. Multas, problemas mecânicos, avarias e acidentes.

Quando o cliente realiza a retirada do veículo, a partir desse momento já se tem o risco de uma infração de trânsito, de um problema mecânico e de uma avaria. Deverão ser previstos mecanismos de proteção ao parceiro e à empresa para cobrir eventuais custos gerados por estes eventos.

As multas serão repassadas na sua totalidade ao cliente uma vez comprovado que esta ocorreu durante o período da locação e as cobranças serão realizadas automaticamente por meio do cartão de crédito cadastrado.

Os custos provenientes de reparos em avarias poderão ou não ser repassados para o cliente a depender da modalidade e cobertura de seguro contratada no momento da reserva.

6.3.5. Valores, pagamentos e fluxo financeiro.

No momento em que o parceiro cadastrar o veículo para ficar disponível para a locação, serão definidos os valores da locação e das horas excedentes, por meio de um cálculo automático com a combinação dos fatores relacionados ao modelo e ano do carro, período da locação, opção de adesão ao seguro e preferências do parceiro. Um fato importante é que ao cadastrar o veículo com marca, modelo, ano e quilometragem para identificar qual o valor do veículo de acordo com a tabela FIPE, a plataforma irá sugerir o valor da locação para o parceiro. A decisão de reduzir ou aumentar este valor sugerido fica a critério do parceiro, porém, as alterações devem ser realizadas em um intervalo de 90% a 105% da tarifa base.

O cliente poderá realizar o pagamento da locação sempre online utilizando Cartão de Crédito, ou as plataformas de pagamento “Paypal” e “Picpay”, mas mesmo nessas duas últimas opções, o cliente deverá cadastrar um cartão de crédito para transação do valor da caução (valor de segurança) e também para a cobrança futura de eventuais excedentes, como multas, horas adicionais, entre outros. O cartão utilizado deverá estar em nome do titular da locação. Caso o pagamento seja feito pelas plataformas do “Paypal” ou “Picpay”, o CPF do usuário cadastrado deverá ser o mesmo do pagador e obrigatoriamente deverão estar atreladas a um cartão de crédito válido.

O pagamento efetuado será direcionado para a empresa de locação, que receberá o valor das operadoras de cartão de crédito ou plataformas de pagamento, já deduzidos das taxas de administração correspondentes. Por fim, a empresa de locação irá repassar ao parceiro o valor acordado para aquela locação.

A empresa de locação cobrará uma comissão entre 20% e 30% sobre o valor total da locação, a ser retida antes do repasse ao parceiro. O pagamento é feito diretamente na conta bancária cadastrada em nome do parceiro com os seguintes prazos:

Tabela 10 - Prazos de pagamento para os parceiros

Data do término da Reserva	Data de pagamento
1º ao 15º dia do mês	Pagamento realizado no 5º dia do mês seguinte.
16º ao último dia do mês	Pagamento realizado no 25º dia do mês seguinte

Fonte: Elaborada pelos autores

Para exemplificar o fluxo financeiro, o diagrama da Figura 15 resume as etapas desde o pagamento pelo cliente, passando pela operadora de cartão de crédito ou plataforma de pagamento, empresa de locação e finalmente o repasse ao parceiro.

Figura 17 - Diagrama resumido do fluxo financeiro



Fonte: Elaborado pelos autores.

6.3.6. Políticas de cancelamento

É sabido que imprevistos podem acontecer e com eles podem surgir cancelamentos intempestivos tanto por parte do parceiro como do cliente. Buscando mitigar a quantidade de cancelamentos e evitar os prejuízos a clientes e parceiros deles decorrentes, torna-se necessário estabelecer políticas de multa para cancelamentos das reservas confirmadas.

Para cancelamentos realizados pelos parceiros, deverão ser previstas penalidades começando com redução da visibilidade do veículo, redução das notas das avaliações realizadas pelos clientes, destaque no seu perfil das rotinas de cancelamento, até o limite de cancelamento da conta.

Para os cancelamentos realizados pelos clientes, deve-se considerar na política fatores relativos ao motivo, antecedência do cancelamento e o histórico do cliente para definir as penalidades aplicáveis. tem-se, portanto, que as linhas gerais da política de cancelamento devem obedecer aos seguintes parâmetros:

a) Cancelamento Efetuado pelo cliente dentro do prazo de cancelamento da reserva: período compreendido entre o momento da realização da reserva e um prazo de tolerância a ser definido pelo aplicativo. Caso o cancelamento seja

realizado dentro do prazo definido, não deverão ser previstas penalidades ao cliente nem repasses para o parceiro.

b) Cancelamento no momento da retirada: Momento previsto para início do período de locação. Caso o cancelamento seja motivado por indisponibilidade do veículo ou o veículo não esteja em condições adequadas de uso, deverão ser previstos estorno dos valores bloqueados para o cliente e não deverão ser repassados os valores das diárias para o parceiro.

c) Cancelamento após a retirada do veículo: Este período inicia logo após a vistoria e aceitação por parte do cliente das condições do veículo e início da locação. Neste caso deverão ser considerados um prazo para comunicação do motivo do cancelamento e avaliação da aplicabilidade da cobrança dos custos da reserva do cliente e conseqüentemente do repasse ao parceiro.

6.3.7. Contratação de seguros

No momento da locação o cliente poderá optar pela contratação do seguro oferecido pela empresa. Quando contratado, este seguro será acionado em casos de avarias, problemas mecânicos, acidentes, roubo/furto, pane elétrica ou pane seca. Caso o cliente opte por não contratar o seguro, os custos adicionais de sinistros ocorridos durante a locação serão cobrados.

6.3.8. Programa de fidelidade

Tem-se que todas as empresas consolidadas no mercado de locação de automóveis já possuem programas de fidelidade de características semelhantes entre si, que objetivam a retenção dos clientes. Desta forma, a inclusão da modalidade de locação *peer to peer* no portfólio das companhias consolidadas de locação demandará que os programas de fidelidade sejam ampliados, de forma a contemplar também esta modalidade nas políticas de pontuação. Tal iniciativa mostra-se fundamental para estimular a utilização recorrente da plataforma por parte de clientes e parceiros, contribuindo para a satisfação do cliente e reforçando a complementaridade do serviço já oferecido pelas locadoras tradicionais com o serviço P2P.

Deverá ser revisto o conjunto de vantagens oferecidas pelos programas de fidelidade, de maneira a considerar eventuais benefícios específicos ao público dos clientes e parceiros *peer to peer*, tais quais descontos no valor da locação, bonificações em diárias, descontos em redes parceiras, *upgrade* de categoria de veículo, cancelamentos sem custos, dentre outros, devendo ainda ser consideradas mecânicas de premiação diferenciadas para clientes e parceiros que possuam histórico consistente de excelentes avaliações.

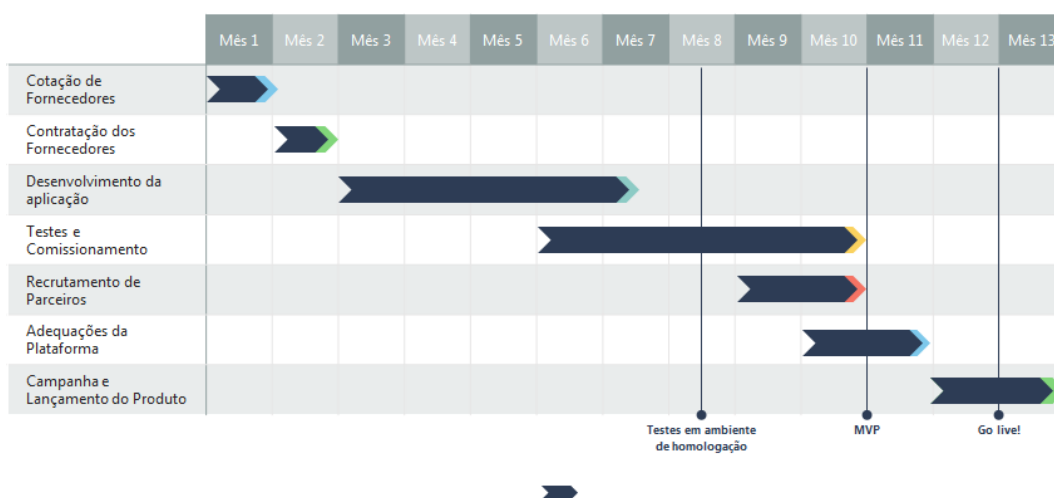
6.4. Cronograma de implantação

Definidas as políticas comerciais, requisitos e regras gerais do produto, necessário desenvolver um cronograma preliminar de implantação e lançamento da plataforma.

Foram definidas sete etapas de implantação principais, quais sejam: Cotação de Fornecedores, Contratação dos Fornecedores, Desenvolvimento da aplicação, Testes e Comissionamento, Recrutamento de Parceiros, Adequações da plataforma e Campanha e Lançamento.

Adicionalmente, foram definidos três grandes marcos de especial relevância para o sucesso do projeto, tais quais, os testes em ambiente de homologação, MVP e lançamento da plataforma. A Figura 18 apresenta o desencadeamento das etapas e suas respectivas durações estimadas.

Figura 18 - Macro etapas para desenvolvimento e lançamento do produto



Fonte: Elaborado pelos autores

a) Cotação de Fornecedores: Esta etapa consiste em disponibilizar para o mercado documentos solicitando cotações do desenvolvimento da aplicação, contendo todos os requisitos e especificações. A duração estimada para esta atividade é de um mês.

b) Contratação dos Fornecedores: Esta etapa inicia logo após o término do recebimento das propostas comerciais dos fornecedores. De posse de todas as propostas, deverão ser avaliadas as melhores condições comerciais e que atendem aos requisitos técnicos levantados para o desenvolvimento do aplicativo, das seguradoras, gestoras de bancos de dados, entre outros. Definidas as empresas vencedoras, deverão ser redigidos e firmados os contratos. As assinaturas dos contratos também deverão ter duração máxima de um mês.

c) Desenvolvimento da aplicação: Após a contratação dos fornecedores, inicia a maior etapa do cronograma. Com duração estimada de quatro meses e meio, esta é a etapa onde a aplicação deverá ser desenvolvida. Os fornecedores deverão atender aos requisitos e funcionalidades definidos nos contratos para o desenvolvimento do aplicativo.

d) Testes e comissionamento: Esta etapa tem previsão de iniciar três meses após o início da etapa de Desenvolvimento da aplicação e duração estimada de quatro meses, sendo os primeiros quarenta e cinco dias de forma concomitante com o desenvolvimento da aplicação. Seu objetivo é testar as funcionalidades, sendo e é a primeira oportunidade de verificar as interfaces do aplicativo, verificar e validar se os requisitos estabelecidos em contrato. Na metade desta etapa o primeiro marco do projeto é atingido. São iniciados os testes em ambiente de homologação. Conforme as funcionalidades forem disponibilizadas pelas equipes de desenvolvimento, estas poderão ser testadas em ambiente controlado.

e) Recrutamento de Parceiros: Na etapa final dos testes e comissionamento deverão ser recrutados parceiros para testes da aplicação. Esta atividade deverá iniciar dois meses antes do término da etapa de testes e comissionamento e finalizar conjuntamente. Esta é a oportunidade para verificar as funcionalidades da aplicação em situações de múltiplos usuários ao mesmo tempo, registrar e verificar oportunidades de melhorias sugeridas pelos próprios usuários. Estes recrutados deverão ser os primeiros parceiros da plataforma.

f) Adequações da Plataforma: De posse das propostas de melhoria levantadas pelos parceiros recrutados e pelas falhas identificadas durante as etapas finais de testes, esta atividade é prevista para as que sejam realizadas as adequações finais da aplicação. O segundo marco do projeto é atingido. Ao longo da execução dos ajustes será disponibilizado o MVP (*Minimum Viable Product* ou Produto mínimo viável). Este marco define o início da operação em escala do produto porém ainda para um público e uma praça selecionada. A duração estimada é de até dois meses.

g) Campanha e lançamento do Produto: Última etapa do cronograma. Consiste nos preparativos para o lançamento definitivo ao público. As campanhas publicitárias podem iniciar neste momento até o lançamento e “go live” do produto. A data precisa de lançamento deverá estar alinhada com as estratégias de *marketing*, devem ser verificados oportunidades no calendário para evitar períodos de baixa demanda, feriados, datas enforcadas, entre outros.

6.5. Impactos esperados do covid-19 sobre a solução proposta

Em que pese os objetivos deste projeto aplicativo terem sido delimitados antes do surgimento da pandemia provocada pelo novo coronavírus, a dimensão de seus impactos na sociedade e as mudanças nas relações de trabalho decorrentes de tamanha crise sanitária mundial devem ser considerados nos planejamentos empresariais.

Não se pretende neste tópico abordar todos os impactos sociais, sanitários e econômicos decorrentes da propagação do vírus, tampouco revisitar todo o modelo de negócios da solução proposta para contemplar as ainda imprevisíveis consequências da pandemia que sequer foi debelada até o presente momento. Busca-se, tão somente, à luz das informações de conhecimento público relativas às mudanças comportamentais decorrentes de tal evento, avaliar eventuais impactos sobre o nicho de mercado que se busca atender com a solução proposta.

Mesmo considerando ainda ser prematuro para tirar conclusões definitivas sobre os padrões de consumo no mundo pós-Covid, algumas tendências já podem ser observadas por meio de ferramentas de pesquisas. Segundo levantamento realizado em fevereiro de 2020 pelo instituto IPSOS (2020) com 1.620 entrevistados na China, as intenções de compra e uso de carro saltaram de 34% antes da

pandemia para 66% após a crise do novo coronavírus. Ainda de acordo com a referida pesquisa, 77% das pessoas interessadas em adquirir carro próprio citaram a redução do risco de contágio como principal motivo. Entre os entrevistados, 56% declararam que utilizavam metrô e ônibus antes da pandemia, contra um índice de 24% de usuários remanescentes dos sistemas de transporte coletivos dentre os entrevistados.

Embora tais dados estejam sujeitos a modificação ao longo do tempo e haja uma tendência de retorno gradativo dos passageiros ao transporte coletivo, na medida em que a pandemia seja estabilizada, o crescimento vertiginoso das intenções de compra (ou uso) de automóvel por usuários do transporte público deve ser interpretado como uma oportunidade para o serviço apresentado neste projeto aplicativo como solução proposta. Isto porque, considerando que a locação *peer to peer* posiciona-se como alternativa à aquisição do veículo próprio, entende-se que é possível capturar parcela de tal demanda por meio da plataforma pretendida, especialmente face aos efeitos econômicos advindos da pandemia, que potencialmente retirará a condição de compra de automóvel próprio de parcela relevante das pessoas.

Tal entendimento pode ser confirmado pela análise de levantamento realizado em maio de 2020 no Brasil, com 1.600 pessoas, pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos (ANFAVEA) em parceria com a Webmotors, que revela que 89% dos consumidores pesquisados pretendiam adquirir um automóvel em 2020. Já entre os que desistiram da aquisição do veículo, os 4 motivos mais mencionados estão relacionados a preocupações de ordem econômica. Entre tal grupo, 57% atribuem a desistência da compra às incertezas financeiras, 34% apontam as condições de pagamento, 18% revelam dificuldades em vender o veículo usado, 17% apontam o alto valor da entrada para o financiamento. São mencionados ainda fatores como a dificuldade de aprovação de crédito, preço alto dos veículos e o elevado valor das parcelas. Todo este contexto reforça a locação como alternativa viável, em virtude do menor desembolso e adaptabilidade às necessidades.

Adicionalmente, um aspecto perceptível dos efeitos do isolamento social imposto durante a crise sanitária foi a adaptação de várias organizações para a flexibilização do trabalho em formato de home office. Embora sua implantação em definitivo ainda enfrente alguns desafios relativos à infraestrutura e legislação trabalhista, a implantação do teletrabalho em regime total ou parcial é tido como

tendência de um dito “novo normal” no pós-pandemia. Tal circunstância pode desestimular pessoas a possuírem um veículo próprio, dada a redução dos deslocamentos ao longo da semana, fazendo com que a locação desponte como uma alternativa estratégica de manutenção do conforto e segurança sanitária do deslocamento individual, quando necessário, desprovido dos custos de propriedade.

Por fim, as pessoas que possuem veículos próprios e deixarão de se deslocar para o trabalho em base diária poderão enxergar na ferramenta peer to peer uma possibilidade de auferir renda a partir de seu veículo que passará a ser subutilizado.

Desta forma, entende-se que os efeitos da pandemia do Novo Coronavírus podem gerar oportunidades relevantes para a implantação da solução proposta, reforçando a pertinência e contemporaneidade do modelo de compartilhamento de ativos.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme explorado nas seções anteriores, tem-se que o presente projeto aplicativo atingiu satisfatoriamente o objetivo geral de apresentar um plano de negócio para um novo produto aplicável com vistas à diversificação do portfólio e geração de receita adicional para as empresas de locação consolidadas.

Tal objetivo foi satisfeito pela concepção de desenvolvimento de uma ferramenta de intermediação que possibilite às pessoas realizar transações de aluguel de automóveis entre usuários (peer to peer), utilizando-se da economia do compartilhamento, estando associada a uma marca de empresa consolidada no mercado de locação de automóveis, reunindo os requisitos de diferenciação, inovação e atratividade necessários ao sucesso do produto.

Acredita-se, portanto, que a solução proposta seja capaz de complementar de forma relevante o portfólio de produtos das locadoras de veículos consolidadas no mercado, de maneira a não apenas auferir receita adicional com a exploração do novo mercado, como também fortalecer a imagem da companhia que vier a adotá-la, aproximando-a do público consumidor, em especial dos indivíduos que compõem as gerações X, Y e Z, satisfazendo necessidades de deslocamento anteriormente não atendidas em sua plenitude pelo modelo tradicional de locação.

Para o atingimento do objetivo específico de investigar as necessidades dos clientes potenciais (pessoas que já optaram por não ter veículo próprio e pessoas

que apresentam abertura a essa proposição), considerando os novos comportamentos de consumo quanto à propriedade de veículo, foram realizadas entrevistas qualitativas com potenciais clientes de locação, cujas necessidades capturadas foram sintetizadas no mapa de empatia da persona definida, de onde se extrai que, mesmo as pessoas que não possuem ou não utilizam carro próprio como principal meio de deslocamento por opção, realizando suas atividades cotidianas utilizando-se de diversos modais, possuem demandas específicas para as quais o automóvel se mostra atrativo e necessário.

Já para o atingimento do objetivo específico de mapear os produtos e serviços disponíveis no mercado, identificando demandas não atendidas e oportunidades de diferenciação, foi realizado levantamento por meio de benchmarking dos produtos de locação de automóvel disponíveis no mercado, identificando-se que a combinação do conceito da locação P2P com a credibilidade, confiabilidade, estrutura, visibilidade e segurança transmitidas pelas marcas das empresas de locação já consolidadas no mercado, poderia dar origem a um produto capaz de satisfazer as necessidades de mobilidade da persona mapeada, até então não atendidas em sua plenitude.

Por fim, buscando atingir o objetivo específico de estruturar a modelagem de um produto, alinhado às necessidades mapeadas dos clientes potenciais e às oportunidades do mercado, contemplando a concepção de conceito de um novo produto/serviço, a definição da proposta de valor e sua estratégia de posicionamento, utilizou-se ferramentas referenciadas em bibliografia relacionada a marketing e estratégia na modelagem do novo negócio, sendo possível validar a estruturação básica da solução, de maneira a garantir a adequação dos requisitos pretendidos.

Por meio da ferramenta do Canvas da proposta de valor, foi possível inferir que a solução proposta possui boa aderência entre o perfil do cliente e a proposta de valor sugerida, visto que parcela relevante das necessidades e dores dos clientes seriam atendidas pela solução. Lançou-se mão ainda do Business Model Canvas para possibilitar a estruturação da estratégia de posicionamento da solução quanto a aspectos fundamentais para a implantação do produto. Tais definições possibilitaram o desenho de uma jornada atrativa para o cliente, permitindo interações sem atrito, contribuindo de forma crucial para a boa experiência do consumidor.

A modelagem contou ainda com uma análise preliminar da viabilidade da solução, considerando os aspectos técnicos, operacionais, estratégicos e financeiros possíveis de serem conhecidos até a conclusão deste projeto, dadas as limitações naturais da fase de ideação, sendo necessário para a efetiva implantação da solução, um maior aprofundamento, em especial quanto ao montante esperado de investimentos, receitas, custos e despesas, possibilitando a realização de projeções financeiras de resultado e retorno de capital que não fizeram parte do escopo deste projeto aplicativo.

Em complementação à modelagem, o projeto apresentou ainda as definições de linhas gerais para a elaboração de uma política comercial, especialmente no que concerne à forma de remuneração, regras de negócio, fluxo de pagamentos e requisitos mínimos exigidos para o cadastramento na plataforma como cliente ou parceiro.

Por fim, embora tal avaliação não tenha feito parte do escopo original do trabalho, acredita-se que a relevância da solução proposta será de ainda maior notoriedade dados os impactos da pandemia do COVID-19 na economia, no comportamento da sociedade e nos desejos de consumo relativos à mobilidade, isto porque as informações de pesquisas mais recentes demonstram uma preocupação da população com um potencial contágio pelo vírus mediante a utilização do transporte público, abrindo espaço para uma ampliação do desejo de utilização de veículo individual (que não precisaria ser necessariamente próprio), especialmente em razão da diminuição dos deslocamentos semanais, caso a política de teletrabalho se perpetue nos próximos meses no Brasil.

Diante do exposto, conclui-se que a pergunta-problema que fundamentou os objetivos do presente trabalho (considerando a oportunidade de diversificação de portfólio, que tipo de negócio inovador poderia ser estruturado, potencialmente aplicável e capaz de gerar receita adicional para as empresas de locação já consolidadas?) foi plenamente satisfeita, na medida em que a solução proposta apresenta todos os requisitos de inovação, diversificação de produtos do mercado de locação, aplicabilidade e potencial de geração de receita requeridos.

A bem da verdade, a solução proposta vai além, uma vez que não apenas apresenta uma solução factível de implantação no curto prazo, como possibilita o engajamento de outras iniciativas correlatas e complementares para o desenvolvimento dos negócios do setor de locações, onde, da análise das

conclusões obtidas, recomenda-se que a empresa de locação de veículos que venha a decidir pela implantação da solução proposta proceda com algumas iniciativas importantes a fim de minimizar os riscos do novo negócio, capturar todos os ganhos potenciais da ferramenta, bem como possibilitar o desencadeamento de outras oportunidades complementares, conforme demonstrado a seguir:

a) Quanto à implantação da solução proposta:

Recomenda-se que a companhia aprofunde as análises de viabilidade financeira, definindo premissas que por conceito não estavam disponíveis na fase de ideação, de maneira a possibilitar a elaboração de projeções mais acuradas de resultados financeiros e retorno de investimentos.

De posse das avaliações financeiras detalhadas, a empresa deverá revisar o cronograma inicial proposto, a fim de definir o dimensionamento da equipe do projeto e verificar a possibilidade de aceleração de algumas etapas;

b) Quanto à existência de oportunidades acessórias não avaliadas no escopo do trabalho:

Durante o processo de desenho da solução proposta surgiram alguns insights que, na avaliação preliminar dos autores, possuiriam potencial para dar origem a outros produtos, tendo como base a utilização do mesmo conceito de compartilhamento de ativos e, em alguns casos, utilizando-se da mesma estrutura da plataforma concebida para a locação peer to peer. Todavia, por se tratar de soluções derivadas da ideia central, com características e requisitos próprios, optou-se por não aprofundar as análises de aderência neste trabalho, mas sim recomendar sua exploração em projeto apartado, que pode vir a ser definido como uma próxima etapa de melhoria da solução proposta.

A primeira recomendação de estudo para considerar uma possível ampliação dos serviços transacionados pela plataforma peer to peer reside na possibilidade de utilização do aplicativo também para intermediação de compra e venda de veículos entre os parceiros e clientes cadastrados na plataforma, bem como para venda dos veículos próprios da própria locadora, quando da renovação da frota.

Tal possibilidade surgiu da constatação de que a venda dos veículos objeto das locações representa uma importante fonte de receita para as locadoras de veículos no modelo convencional. Em que pese o fato das locadoras já possuírem seus canais de vendas de veículos usados, avalia-se que o aplicativo poderia ser um canal adicional para oferta de tais veículos, considerando que a plataforma reuniria

em sua base de cadastros, de um lado, pessoas que possuem veículos usados e que necessitam eventualmente trocar de carro e de outro, pessoas que não possuem carros e que em virtude de alguma mudança de contexto em suas vidas, podem vir a optar por adquirir um veículo próprio.

Adicionalmente, a plataforma poderia ser utilizada pelos próprios parceiros cadastrados para anunciar os seus veículos a terceiros, remunerando a plataforma pela intermediação. Entende-se que esta iniciativa, além de fortalecer o elo da companhia com os parceiros proprietários de veículos, possibilitaria ao potencial comprador do veículo, com base na análise das avaliações do parceiro, avaliar as condições do veículo, reclamações de falhas mecânicas e atenção e credibilidade do parceiro.

Uma segunda oportunidade mapeada para uma avaliação posterior de implantação reside na possibilidade de locar o veículo com motorista por meio da plataforma. Tal serviço não se confundiria com os serviços ofertados pelas empresas de ride hailing, visto que naquele caso o serviço consiste na utilização do veículo e motorista para o deslocamento de um ponto A para um ponto B, enquanto que no modelo aqui cogitado a locação se daria por um quantitativo determinado de horas, permitindo ao locatário múltiplos deslocamentos durante o período da contratação do serviço.

Em uma avaliação preliminar, entende-se que este serviço poderia vir a ser atrativo para pessoas que necessitem de serviços de turismo e receptivo, bem como clientes que necessitem realizar vários deslocamentos em um mesmo dia, em situações ou localidades em que não possa ou não deseje dirigir. Compete considerar que para este serviço devem ser avaliados a disponibilidade dos parceiros em prestar tal serviço, bem como o posicionamento de preço, que permita a remuneração satisfatória ao parceiro, sem inviabilizar a precificação do serviço.

Como terceira oportunidade a ser considerada para uma futura avaliação de viabilidade, identificou-se a possibilidade de aplicação do conceito do compartilhamento de ativos de alto valor agregado e eventualmente subutilizados por seus proprietários para outros segmentos de locação, tais quais embarcações e equipamentos agrícolas. Em que pese, via de regra, tais bens não façam parte do portfólio das empresas de locação de automóveis, verificou-se uma aderência preliminar do modelo de intermediação aos bens mencionados, por se tratarem de ativos de valores expressivos que por muitas vezes possuem baixa utilização ao

longo do ano por seus proprietários, bem como possuem potencial de interesse de locação por terceiros em situações pontuais.

Uma quarta e última oportunidade mapeada de ampliação dos serviços ofertados por meio da plataforma peer to peer reside na possibilidade de captura de receitas acessórias por meio de parcerias estratégicas. Tais parcerias podem vir a ser desenvolvidas junto à cadeia de fornecedores que orbitam no cotidiano das pessoas que utilizam automóveis, tais quais postos de combustíveis, redes de estacionamento, oficinas mecânicas, revendas de pneus, empresas de automação de pedágio, dentre outros. As parcerias a serem desenvolvidas com tais fornecedores, além de possibilitar a maior captação de parceiros proprietários de veículos, atraídos por descontos em tais redes, podem também contribuir para a obtenção de receita adicional pela companhia de locações, entretanto o formato e amplitude de tais parcerias, bem como a forma de remuneração não fizeram parte do escopo do presente trabalho.

Diante de todas estas considerações, conclui-se que a solução proposta, além de estar alinhada às tendências de mercado e às necessidades dos clientes, possui potencial para ampliação de seu próprio escopo original, traduzindo-se em oportunidade de inovação incremental para o setor de locações de automóveis, contribuindo para a construção de novas soluções de mobilidade e consequentemente contribuindo para o desenvolvimento do setor de transportes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABLA, Anuário Brasileiro do Setor de Locação de Veículos. São Paulo, 2013 a 2019.

ALBERTIN, Marcos; GUERTZENSTEIN, Viviane. Planejamento Avançado da Qualidade: Sistemas de gestão, técnicas e ferramentas. 8 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

AL-DEBEI, M. M.; AVISON, D. (2010), "Developing a unified framework of the business model concept", *European Journal of Information Systems*, v.19, p. 359-376.

ANFAVEA. Mobilidade através das gerações. Disponível em: <http://www.automotivebusiness.com.br/abinteligencia/pdf/spry.pdf> Acesso em 2018.

ANFAVEA. Webmotors, Intenção de compra no cenário COVID-19, Maio de 2020. Disponível em: http://www.anfavea.com.br/docs/webmotors_impacto_covid.pdf Acesso em 04 de julho de 2020.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 1991

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. Vida para o consumo: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BELK, RUSSELL. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research* 67(8):1595–1600 · August 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262490610_You_are_what_you_can_access_Sharing_and_collaborative_consumption_online Acesso em 09 de Fevereiro de 2020.

BERNARDY, Tatiane Atanásio dos Santos. Gerações, perfil de carreira profissional e o programa de desenvolvimento industrial catarinense - pdic 2022/fiesc: Resultados esperados pelas indústrias do município de Caçador/SC / Tatiane Atanásio dos Santos Bernardy, Everaldo da Silva, Wellington Lima Amorim et al. - Erechim: Deviant, 2017.

BORGES, Fábio Roberto; TEIXEIRA VEIGA, Ricardo; GONÇALVES FILHO, Cid; BUENO FERNANDES, Izabella; Torres Júnior, Noel; QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO COMÉRCIO ELETRÔNICO. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF – Universidade Federal Fluminense). Vol. 8 num 2, p. 126-143, 2014

BOTSMAN, R; ROGERS, R. O que é meu é seu: Como o consumo coletivo está mudando o nosso mundo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRIGATTO, Gustavo, Valor Econômico. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/11/12/movida-ter-loja-dedicada-e-conta-digital-para-motorista-de-aplicativo.ghtml> Acesso em 10 de Março de 2020

BUARQUE DE HOLANDA FERREIRA, A. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, s.d.

BUTCHER, Isabel. MoObie disponibiliza aluguel de carro para motorista de app. Disponível em: <https://www.mobilettime.com.br/noticias/28/11/2019/moobie-disponibiliza-aluguel-de-carro-para-motorista-de-app/>. Acesso em 28 de Novembro de 2019

DAYCHOUM, Merhi. 40+8 ferramentas e técnicas de gerenciamento. 4 ed. Rio de Janeiro, 2012.

DI SANTO, E. D. As gerações X, Y e Z. Suas essências... Nosso Desafio! 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-geracoes-x-y-e-z-suas-essencias-nosso-desafio> Acesso em 14 de Dezembro 2019.

DIEESE. Trabalho e reestruturação produtiva: 10 Anos de Linha de Produção. São Paulo: DIEESE, 1994.

DIMOCK, Michael (17 de janeiro de 2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center (em inglês). Pew Research Center. Consultado em 18 de junho de 2020

DISTRITO DATAMINER. Corrida dos Unicórnios 2020: Distrito apresenta estudo sobre as startups brasileiras de maior potencial. Disponível em: <https://distrito.me/startups-unicornios-o-que-e-quem-sao/> e <https://distrito.me/startups-unicornio/2019>. Acesso em 09 de Fevereiro de 2020.

FATOR W. Mapa de empatia (Xplane Consultoria) traduzido. Disponível em: <https://fatorw.com.br/wp-content/uploads/2017/07/mapa-de-empatia-em-portugues-fatorw.pdf> Acesso em 01 de junho de 2020

FENABRAVE - Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores - Informações relativas à venda de veículos novos obtidas através de compilação dos dados divulgados. Disponível em: <http://www.fenabrave.org.br/portal/conteudo/emplacamentos>. Acesso em 22 de Março de 2020.

FONSECA, Mariana. Aplicativo para compartilhar carros começa expansão pelo país. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/aplicativo-para-compartilhar-carros-comeca-expansao-pelo-pais/> Acesso em 26 de Março de 2019

GALLAGHER, LEIGH. A história da Airbnb: Como três rapazes comuns agitaram uma indústria, ganharam bilhões... e criaram muita controvérsia: Buzz Editora, 2018.

GALLIANO, A. Guilherme (Org.) Método científico: teoria e prática. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1979.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002

GILMORE, James H.; PINE II, Joseph B. The experience is the marketing. 2002. Disponível em: <https://strategichorizons.com/wp-content/uploads/ExperienceIstheMarketing.pdf> Acesso em 01 de maio de 2020."

GLOBAL AUTOMOTIVE EXECUTIVE SURVEY 2019. Em seu vigésimo ano, o estudo traz uma avaliação das tendências da indústria automotiva. <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2019/02/global-automotive-executive-survey-2019.html> Acesso em 20 maio 2020

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael; KUMAR, V. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, v. 85, p. 1-14, 2009.

HERMANN, M.; PENTEK, T.; OTTO, B. Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios. In: 2016 49TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES (HICSS). IEEE, 5 jan. 2016

IBGE. Série histórica da evolução do PIB brasileiro de acordo com o IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?=&t=series-historicas>. Acesso em 20 de Março de 2020

IBGE. Série histórica da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD, IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=series-historicas>. Acesso em 20 de Março de 2020

IBGE. Sistema de Contas Nacionais Trimestrais SCNT. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=pib#evolucao-taxa Acesso em 18 de Março de 2020

IPSOS, Impact of coronavirus to new car purchase in China, March 2020. Disponível em: <https://www.mobilize.org.br/midias/pesquisas/impactos-do-coronavirus-na-compra-de-carros-china.pdf> Acesso em 26 de junho de 2020.

JOHNSTON, R.; KONG, X. The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*, v. 21, n. 1, p. 5-24, 2011.

KLAUS, Philipp. The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing*, Vol. 27, p. 443 – 457, 2013.

KOCH, V.; KUGE, S.; GEISSBAUER, R.; SCHRAUF, S. *Industry 4.0: Opportunities and challenges of the industrial internet: Strategy and Company*, 2014.

KORNBERGER, Martin. PITSIS, Tyrone. CLEGG, Stewart. *Administração e Organizações: Uma Introdução à Teoria e à Prática*, 2 edição: Bookman, 2011

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOCALIZA. Apresentação institucional Localiza – outubro/2019. Disponível em: <https://ri.localiza.com/> Acesso em 18 de Março de 2020

MACHADO, Vinícius. *Canvas da Proposta de Valor, o que é e como usar*. 2015. Disponível em: <http://colisoes.com.br/2015/09/Canvas-da-proposta-de-valor-o-que-e-como-usar/> Acesso em 06 de junho 2020.

MANIR, Mônica. Levantamento do número de emissões de CNHs elaborado pelo instituto IPSOS com base nos dados disponibilizados pelo DENATRAN e divulgado em junho de 2018 pela Folha de São Paulo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2018/06/interesse-pela-carteira-de-motorista-cai-ate-mesmo-entre-os-mais-jovens.shtml> Acesso em 17 de Março de 2020

NETO, Vicente Soares. CIDADES INTELIGENTES: Guia para Construção de Centros Urbanos Eficientes e Sustentáveis. São Paulo: Editora Érica, 2018

NORMANDE, Larissa. Pesquisa da Alelo aponta as tendências de mobilidade da Geração Z. 2018. Disponível em <https://www.segs.com.br/veiculos/116957-pesquisa-da-alelo-aponta-as-tendencias-de-mobilidade-da-geracao-z> Acesso em 29 de Março de 2020

OLIVEIRA, Sidnei. Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PIRAN, Fabio Antonio Sartori; NEVES, Camila Timm; SORDI, Jefferson Dobner; NUNES, Fabiano de Lima. Artigo da Revista do Comportamento do Consumidor: A economia compartilhada e a percepção de seus efeitos por parte dos estudantes de uma instituição de ensino superior, 2018

PISCICELLI, L.; COOPER, T.; FISHER, T. The Role of Values in Collaborative Consumption: insights from a product-service system for lending and borrowing in the UK. Journal of Cleaner Production. Disponível em: http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/3835/1/219367_PubSub2395_Piscicelli.pdf, 2015. Acesso em 09 de Fevereiro de 2020

RIVERA, Carolina. EXAME. Menos Paris, mais Ubatuba: Airbnb cresce para além de cidades mais óbvias. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/airbnb-tem-crescimento-para-alem-das-cidades-mais-obvias/2019> Acesso em 12 de Fevereiro de 2020

SANTOS, C. F. et al. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e baby boomers. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 14., São Paulo. Ensino e pesquisa em administração. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2011. Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>

Acesso em: 14 de Novembro de 2019.

SATURNO, Ares. moObie planeja investir R\$ 15 milhões em mobilidade urbana até o final de 2019. Disponível em: <https://canaltech.com.br/startup/moobie-planeja-investir-r-15-milhoes-em-mobilidade-urbana-ate-o-final-de-2019-125330/>.

Acesso em 23 de Outubro de 2018

SCHMITT, Bernd H. Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004

SCHWAB, K. A Quarta revolução industrial. Edipro. São Paulo. 2016.

SHAW, Colin; IVENS, John. Building great customer experiences. Nova York: Palgrave Macmillan, 2002.

SOUZA, Gustavo. Turo: o serviço de aluguel de carros chamado de Airbnb dos carros. Disponível em: <https://carroeletrico.com.br/blog/turo-aluguel-carros/> Acesso em 21 de Janeiro de 2018

TACHIZAWA, Takeshy. SANT'ANNA FARIA, Marília. Criação de novos negócios. 2 ed. São Paulo: Coleção FGV Negócios, 2004

TAYLOR, Frederick Winslow (1990). Princípios de administração científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. Journal on Electronic Markets. v.8, n.2, p.3–8, 1998.

TORRES, Lucas. Novo Varejo, Chegada da Amazon ao mercado de carros por assinatura fortalece tendência. Disponível em: <https://novovarejo.com.br/chegada-da-amazon-ao-mercado-de-carros-por-assinatura-fortalece-tendencia/?2019> Acesso em 20 de Maio de 2020

UBER, Fatos e Dados Sobre Uber. Disponível em: <https://www.uber.com/pt-BR/newsroom/fatos-e-dados-sobre-uber/> Acesso em 18 de Março de 2020.

UKON, MASAO; NETO, REGIS; CANABARRO, EDUARDO. Dezembro 2019. Boston Consulting Group - A Nova Realidade da Mobilidade no Brasil. Disponível em: https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Artigo-Mobilidade-2019_tcm9-235874.pdf Acesso em 30 abril 2020

UKON, Masao; NIETO, Regis e CANABARRO, Eduardo. A nova realidade da mobilidade no Brasil, Dezembro 2019

WEILL, P., VITALE, M.R. (2001), Place to Space: Migrating to eBusiness Model. Cambridge: Harvard Business School Press.

APÊNDICE

ROTEIRO EP – MOBILIDADE

Objetivo específico do Projeto Aplicativo:

Investigar as necessidades dos clientes potenciais (pessoas que já optaram por não ter veículo próprio e pessoas que apresentam interesse/abertura a essa proposição), considerando os novos comportamentos de consumo quanto à propriedade de veículo.

Informações a serem extraídas da Pesquisa Qualitativa:

- a) Principais motivações para decisão de não ter ou não usar carro próprio como principal meio de locomoção;
- b) Principais necessidades de mobilidade urbana e soluções/serviços utilizados para suprir cada uma delas;
- c) Principais “pontos de dor” no uso de diferentes modais de transporte e/ou necessidades de mobilidade não atendidas.
- d) Significado de valor agregado e atributos valorizados na prestação de serviços;
- e) Visão sobre o conceito de compartilhamento de veículo e principais pontos de preocupação;

Roteiro Semi-estruturado:

O roteiro consiste em:

- a) Questões abertas com o intuito de que os entrevistados pudessem expor livre e espontaneamente suas ideias sobre um tema proposto, permitindo identificar o que é relevante e prioritário para cada um;
- b) Perguntas direcionadas que serviram como complemento às respostas iniciais oferecidas pelos entrevistados, visando estimular alguns assuntos pontuais que, porventura, não tenham sido mencionados espontaneamente;

c) Perguntas de verificação, buscando entender as razões, as motivações centrais por trás de determinada resposta, garantindo a profundidade necessária para o entendimento do assunto.

Aquecimento

(Foco: Espaço para que o entrevistado possa se apresentar)

Nome e idade.

Trabalha? Casado/solteiro? Tem filhos?

Algum hobby?

(confirmar que não tem carro próprio)

Referência de serviço de alta qualidade

(Foco: entender atributos valorizados pelo entrevistado quanto à prestação de serviços; não precisa estar relacionado à indústria de mobilidade, o importante é entender bem a referência e o significado de VALOR AGREGADO para cada um)

Que tipos de serviço mais utiliza? *(pode ser qualquer tipo de serviço, como restaurante, iFood, hotel, taxi, etc)*

Cite um exemplo de serviço que utiliza que considera de alta qualidade.
Por quê?

Cite um exemplo de serviço que utiliza que considera de baixa qualidade.
Por quê?

Entendimento da rotina de mobilidade

(Foco: entender as necessidades do dia a dia quanto à mobilidade urbana e as principais soluções de transporte utilizadas)

Como é sua rotina de mobilidade?

- *Onde mora? Onde trabalha?*
- *Quais os principais trajetos realizados? Em quais horários?*
- *Quais são os trechos de mobilidade ? Em que momentos do dia?*
- *Quais soluções de transporte utiliza para cada trecho ? Por quê?*
- *Quais os pontos positivos dos meios utilizados ? E os negativos ?*

Tem alguma situação/condição que não é atendida pelo meio de transporte utilizado?

Já teve carro próprio? Se sim, como era?

- *Quais eram os pontos positivos de ter um carro?*
- *E os negativos?*

Em que momento deixou de ter carro próprio?

- *Como foi essa decisão?*
- *Que fatores levou em consideração?*
- *Como buscou informações para tomar a decisão?*

Sente falta de ter carro em alguma situação?

Voltaria a ter carro próprio? Em qual situação/condição?

Abordagem sobre compartilhamento

(Foco: entender a abertura e favorabilidade do entrevistado às práticas de compartilhamento, não restrito à mobilidade)

Conhece/já utilizou algum serviço de compartilhamento ? *(ex: Airbnb, waze Car pool, etc)?*

- *O que vê de positivo nesse formato de serviço?*
- *E de negativo?*

O que acha da ideia de dar/receber carona para outras pessoas?

- *O que vê de positivo nesse formato de serviço?*
- *E de negativo?*

O que acha da ideia de usar o carro de outras pessoas?

- *O que vê de positivo nesse formato de serviço?*
- *E de negativo*

Se tivesse carro próprio, compartilharia seu carro com alguém? Por quê?

Fechamento

(Foco: concluir o raciocínio e validar o residual mais relevante sobre as necessidades de mobilidade não atendidas ou atendidas parcialmente)

Considerando a sua rotina, qual seria a solução ideal de transporte para atender às suas necessidades?

- *O que seria?*
- *Qual seria a dinâmica?*
- *Qual seria o preço?*

O que falta nas soluções de serviço que você utiliza atualmente?

Deixe uma frase final: o que vem à sua mente ao pensar em mobilidade eficiente?

Agradecer e encerrar.