

DOUGLAS DA SILVA HAYASHI

**DESENVOLVIMENTO DE NOVA PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIOS
PARA APLICATIVO DE SERVIÇO DE TÁXI**

São Paulo
2015

DOUGLAS DA SILVA HAYASHI

**DESENVOLVIMENTO DE NOVA PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIOS
PARA APLICATIVO DE SERVIÇO DE TÁXI**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

São Paulo
2015

DOUGLAS DA SILVA HAYASHI

**DESENVOLVIMENTO DE NOVA PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIOS
PARA APLICATIVO DE SERVIÇO DE TÁXI**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

Orientador:
Prof. Dr. Roberto Marx

São Paulo
2015

Catálogo-na-publicação

Douglas da Silva, Hayashi

Desenvolvimento de nova proposta de modelo de negócios para aplicativo de serviço de táxi / H. Douglas da Silva -- São Paulo, 2015. 87 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Modelo de Negócio 2.Lean Startup 3.Aplicativo de Smartphone
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo seu amor e fidelidade. Agradeço também pelas oportunidades e pessoas que o Senhor colocou em minha vida.

Aos meus pais, Eduardo Massanobu Hayashi e Vaneluce da Silva, por toda dedicação que tiveram e todos os sacrifícios que fizeram pela a minha educação e o meu futuro. Todas as minhas conquistas e vitórias foram possíveis graças a vocês.

Ao meu irmão, Fabio da Silva Hayashi, que sempre me ensinou o quanto o amor é paciente e bondoso. Meu melhor e mais duradouro amigo, com quem sei que sempre posso contar e estarei pronto para tudo o que precisar.

A minha namorada, Janete Im, que tem me dado suporte em todas as minhas vitórias e derrotas. Mais do que uma companheira, você tem sido uma grande amiga, conselheira com quem tenho dividido muitos momentos importantes e espero continuar dividindo.

Ao meu Professor Roberto Marx, que tem me orientado neste trabalho. Agradeço pela sua prontidão, dedicação e confiança que o senhor depositou em mim.

RESUMO

Esse trabalho apresenta o desenvolvimento de um novo modelo de negócio para uma empresa que já possui um modelo vigente. Esta mudança surge a partir da necessidade de retornos monetários que financiem seu crescimento e encontrando novas formas de capitalizar um serviço que é oferecido gratuitamente.

A empresa estudada, denominada TaxiCo, atua no mercado de aplicativos para smartphones e sua plataforma possui a função de conectar passageiros e taxistas de uma maneira mais eficiente e segura. Diante de um aumento do número de concorrentes e de um mercado cada vez mais competitivo, a TaxiCo busca manter sua posição como uma das líderes de mercado aumentando a sua base de usuários e participação de mercado.

Se por um lado esse crescimento desejado exige grandes investimentos, principalmente em Marketing. Por outro, a forte competição nesse mercado impede a empresa de cobrar pelo serviço sem que ela perca uma grande participação nesse mercado, o que torna mais difícil a captação de recursos para se investir na expansão do negócio.

Nesse contexto, este trabalho almejou solucionar este problema da empresa. A partir de um novo modelo de negócio proposto, foram realizados pesquisas e testes que validassem os pontos cruciais para que ele seja bem sucedido e que indiquem se a solução proposta deve ser aplicada na empresa.

Como resultado, foi proposto um modelo final que, no decorrer deste trabalho, foi aperfeiçoado e obteve, em um projeto piloto, bons resultados financeiros.

Palavra-chave: Modelo de Negócios, *Lean Startup*, Identificação de Clientes, Validação da Proposta de Valor.

ABSTRACT

This work presents a new business model development for a company that already has a current model. This change arose from a demand of financial return to fund its growth finding new solutions to monetize its free service.

The company studied, named as TaxiCo, operates in mobile application market and its platform has the function of connecting passengers with taxi drivers in a more efficient and safer way. Facing the increase of competitiveness of this market, TaxiCo aims to keep its position as one of the market leaders and expanding its number of users and market-share.

This desired growth requires large investments, especially in marketing. And on the other hand, the strong competition in this market prevents the company to charge for the service without losing a large share, which makes it more difficult to raise funds to invest in business expansion.

In this context, this work aims to solve this problem. From a new business model proposal, researches and tests were conducted to validate crucial points for its success and to indicate whether the proposed solution should be applied in the company.

As a result, it was proposed a final model that was improved during this work and obtained, in a pilot project, good financial results.

Keyword: Business Model, Lean Startup, Customer Identification, Value Proposition Validation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura do presente trabalho	24
Figura 2 - Business Model Canvas	27
Figura 3 - Ciclo de Aprendizado - Construir-Medir-Aprender	32
Figura 4 - Modelo de negócios atual da TaxiCo	39
Figura 5 - Proposta inicial de modelo de negócio	48
Figura 6 - Relação risco e retorno dos cenários de investimento em televisores	59
Figura 7 - Proposta de modelo de negócio após a análise financeira	64
Figura 8 - Exemplo 1 do Mídia Kit	65
Figura 9 - Exemplo 2 do Mídia Kit	66
Figura 10 - Proposta de modelo de negócios após a validação com os clients	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Etapas e resultado esperado da pré-validação	37
Tabela 2 - Hipóteses da validação final.....	38
Tabela 3 - Empresas pesquisadas e seus produtos.....	50
Tabela 4 - Custos fixos da divulgação nos taxis.....	53
Tabela 5 - Custos variáveis da divulgação em taxi	54
Tabela 6 - Comparação preço e custo unitário da divulgação em taxi	55
Tabela 7 - Comparação preço e custo da divulgação em taxi	56
Tabela 8 - Cenários de investimentos da divulgação nos televisores nos taxis.....	57
Tabela 9 - Valor presente líquido estimado para cada cenário	57
Tabela 10 - Análise de risco dos cenários de investimentos em televisores	58
Tabela 11 - Custos da divulgação nos canais online	60
Tabela 12 - Precificação da divulgação nos canais online	61
Tabela 13 - Relação preço e custo dos canais de divulgação	62
Tabela 14 - Retorno médio dos canais de divulgação	62
Tabela 15 - Planejamento 5Ws w 2Hs do projeto piloto.....	73
Tabela 16 - Cronograma planejado do projeto piloto.....	74
Tabela 17 - Questionário elaborado para participantes da campanha	75
Tabela 18 - Cronograma modificado.....	76
Tabela 19 - Resultado do questionário aplicado nos participantes da campanha.....	79
Tabela 20 - Custos logísticos do projeto piloto	80
Tabela 21 - Custo dos promotores aplicado ao projeto piloto.....	81
Tabela 22 - Resultados financeiros gerais do projeto piloto	81
Tabela 23 - Número de cadastros de taxistas antes e durante a campanha	82

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	17
1. INTRODUÇÃO.....	19
1.1 CONTEXTO.....	19
1.2 A EMPRESA.....	20
1.3 RELAÇÃO DO AUTOR COM A EMPRESA.....	20
1.4 O PROBLEMA.....	21
1.5 PERGUNTA DE PESQUISA.....	22
1.6 OBJETIVO DO TRABALHO.....	22
1.7 JUSTIFICATIVA.....	22
1.8 ETAPAS PROPOSTAS ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	25
2.1 CONCEITO DE MODELO DE NEGÓCIOS.....	25
2.2 BUSINESS MODEL CANVAS.....	26
2.3 AMBIENTE DO MODELO DE NEGÓCIO.....	29
2.4 LEAN STARTUP.....	30
3. METODOLOGIA ADOTADA.....	35
3.1 VALIDAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	35
3.1.1 METODOLOGIA UTILIZADA NA PRÉ-VALIDAÇÃO.....	36
3.1.2 METODOLOGIA UTILIZADA NA VALIDAÇÃO FINAL.....	37
4. MODELO DO NEGÓCIO PROPOSTO INICIAL.....	39
4.1 MODELO DO NEGÓCIO ATUAL.....	39
4.2 AMBIENTE DA TAXICO.....	42
4.3 MODELO PROPOSTO.....	45

5. PRÉ-VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	49
5.1 DEFINIÇÕES E HIPÓTESES	49
5.1.1 DEFINIÇÃO: CLIENTES E PROPOSTA DE VALOR	49
5.1.2 DEFINIÇÃO: CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	51
5.2 PRÉ-VALIDAÇÃO.....	64
6. VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS	71
6.1 DESCRIÇÃO E HIPÓTESES.....	71
6.2 PLANEJAMENTO	73
6.3 EXECUÇÃO	75
6.4 RESULTADOS	77
7. CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS	83
7.1 CONCLUSÃO FINAL.....	83
7.2 PRÓXIMOS PASSOS.....	84
8. BIBLIOGRAFIA E REFERENCIAS	87

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

Os serviços de táxi terrestre no Brasil são um meio de transporte público sem rotas definidas e contínuas, porém não acessível a todos devido sua tarifa relativamente alta, se comparada aos transportes públicos como metrô, trem e ônibus.

No Brasil, esses serviços se diversificam em algumas modalidades como, táxi comum, táxi de luxo, táxi privado e moto-taxi. Uma pessoa física, para atuar como motorista de táxi, necessita de uma licença concedida pelo Poder Público. Atualmente, a cidade de São Paulo agrega o maior número de taxis no Brasil.

Durante, basicamente, todo o tempo de existência dos serviços de taxi, esse mercado foi abastecido pelas cooperativas de taxi, também conhecidas como “rádio táxi”, pelos próprios pontos de táxis, pelo telefone e até mesmo pela conhecida “bandeirada”, quando o taxista procura passageiros andando pelas ruas.

Atualmente, com o significativo crescimento do mercado tecnológico devido ao surgimento e desenvolvimento dos Smartphones, o sistema de táxi também tem apresentando mudanças expressivas, utilizando da atual tecnologia, os aplicativos de celular.

Dessa forma, identificou-se uma oportunidade no sistema de táxis, a criação de um aplicativo de chamada de táxi, que proporcionaria comodidade, facilidade e segurança tanto para o cliente quanto para os taxistas. A oportunidade chamou a atenção dos empreendedores e em 2011 nasceu a primeira empresa de aplicativos de celular no Brasil, a TaxiCo (nome adotado por questões de confidencialidade).

1.2 A EMPRESA

Lançada em 2012, a TaxiCo foi uma das pioneiras no segmento de aplicativos de chamada de taxi. Nascida em 2011, em uma feira de aplicativos, a empresa já atua em diversos países e mais de 400 cidades. Seu objetivo é conectar passageiro e taxistas de forma mais eficiente e segura.

Como aplicativo presente nos Smartphones, a TaxiCo funciona da seguinte forma: Através de uma conexão à internet, o aplicativo do passageiro busca os taxistas mais próximos da região onde se encontra e estes, se aceita a corrida, vão de encontro ao passageiro. As chamadas de táxi foram otimizadas e se tornaram mais eficientes.

No início, a empresa investiu em seu crescimento rápido em diversas regiões e apostava que após um tempo, com a sua hegemonia no mercado, seria possível cobrar uma tarifa do taxista a cada corrida feita. No entanto, com a presença de novos *players*, quando adotada essa política, seus concorrentes passaram a ganhar força no mercado, dessa forma, para não perder o mercado conquistado e crescer mais, a TaxiCo viu que não seria possível continuar cobrando por corridas e abandonou a estratégia.

Como forma de crescimento no mercado, as empresas de aplicativos de táxi têm buscado no público corporativo uma nova fonte de receita. Com o serviço oferecido, a empresa cliente desfruta de uma série de benefícios, como maior controle sobre a corrida de seus empregados e praticidade no pagamento, onde o pagamento seria realizado para apenas uma empresa, ao invés de ter que operar uma série de reembolsos aos seus funcionários.

A TaxiCo vislumbra uma maior expansão de suas operações e está investindo para obter uma rede ainda mais completa, de forma sólida e sustentável, oferecendo os melhores benefícios para taxistas e passageiros.

1.3 RELAÇÃO DO AUTOR COM A EMPRESA

O autor do presente trabalho ingressou na empresa em novembro de 2014, inicialmente trabalhando diretamente com a CEO da empresa no Brasil, auxiliando nas tomadas de decisões. Desde o início de 2015, começou a estagiar na área de *Business Intelligence*, tendo como principal

atividade a análise de indicadores de desempenho e resultados de ações desenvolvidas pela empresa.

Devido às experiências obtidas com análises quantitativas, o autor deste trabalho foi convidado a participar na criação, e, principalmente, validar novos modelos de negócio para a TaxiCo, com o papel de fazer análises quantitativas e qualitativas. O resultado do trabalho deve permitir uma clara justificativa se novos modelos de capitalização (forma como a empresa obtém lucro de seus serviços) funcionariam dentro da empresa.

Neste contexto, o papel do presente autor neste trabalho é determinar a viabilidade de um dos modelos de negócio propostos e o seu impacto na empresa. É esperado que o autor procure informações que demonstrem que esta proposta de mudanças seja sustentável e benéfica à necessidade da empresa, ou seja, que a solução estudada é exequível e traga ganhos monetários para a empresa.

1.4 O PROBLEMA

Como observado por Muzellec (2015), um esforço inicial comum de Startups, que possuem uma plataforma virtual multi-lados (do inglês *multi-sided* ou *two-sided*), é de criar e reforçar a Preposição de Valor de seu negócio. Com o desenvolvimento do negócio, estas empresas começam a se dedicar na geração de caixa e passam a se concentrar em relações B2B (*business-to-business*) como uma opção de fonte de receita da empresa que financie esse crescimento.

A TaxiCo seguiu essa mesma tendência e estabeleceu seu valor de preposição, cresceu e estabeleceu inicialmente um modelo de negócio que incluía uma opção de capitalização concreta que se consolidava no mercado, a cobrança de tarifa dos taxistas por cada corrida realizada. No entanto, o modelo foi ameaçado com a entrada de novos players que iniciaram suas operações oferecendo o mesmo serviço de forma gratuita aos taxistas e se tornou inviável a consolidação da empresa, praticando o mesmo modelo.

Diante desta mudança de cenário, a TaxiCo começou a procurar novar fontes de receitas para seu negócio. O serviço *corporate* (serviço prestado ao setor corporativo, conforme mencionado anteriormente) foi criado, porém ainda assim a empresa sofre uma grande pressão de seus

investidores para gerar maiores retornos financeiros. Como reação ao problema identificado, uma das propostas da empresa para financiar as suas operações é a criação de novas formas de monetizar o seu serviço, utilizando de serviços de propaganda.

1.5 PERGUNTA DE PESQUISA

Mediante o problema apresentado, podemos definir as seguintes perguntas:

- (i) A TaxiCo consegue criar um modelo de negócios efetivo que possibilite monetizar seu serviço com propagandas?
- (ii) Existe um mercado favorável para sua atuação?

1.6 OBJETIVO DO TRABALHO

A empresa tem buscado encontrar novas fontes de receitas, promovendo ações que possam gerar receitas e que possam sustentar uma expansão mais rápida de suas operações. Para isso, um departamento da empresa foi designado para encontrar novas soluções.

O objetivo deste trabalho visa acompanhar o desenvolvimento deste novo modelo de negócio para a TaxiCo e a sua validação para que este seja implementado em maior escala, ajudando esse novo departamento da empresa em suas tomadas de decisões.

1.7 JUSTIFICATIVA

Buscar uma alternativa de monetizar os seus serviços, financiar as suas operações e por consequência buscar novas formas de gerar receita são os maiores desafios de uma *startup* de aplicativos de celular. O mercado em que a TaxiCo se encontra atualmente, tem se tornado um mercado aquecido e com muitos novos *players*.

Com a escolha da mudança de seu modelo de negócio, como resposta as mudanças do mercado, a TaxiCo se encontra no desafio de buscar novas fontes de receita. Dessa forma, pretende-se

através do acompanhamento e do desenvolvimento de novas alternativas e modelos de negócios, medir o impacto de uma das opções no negócio da empresa.

1.8 ETAPAS PROPOSTAS ESTRUTURA DO TRABALHO

Após documentada a introdução é importante apresentar os próximos passos do trabalho e como serão estruturados. Na tabela a seguir, as partes do trabalho foram segmentadas em blocos, para melhor visualização dos passos do trabalho que estão por vir.

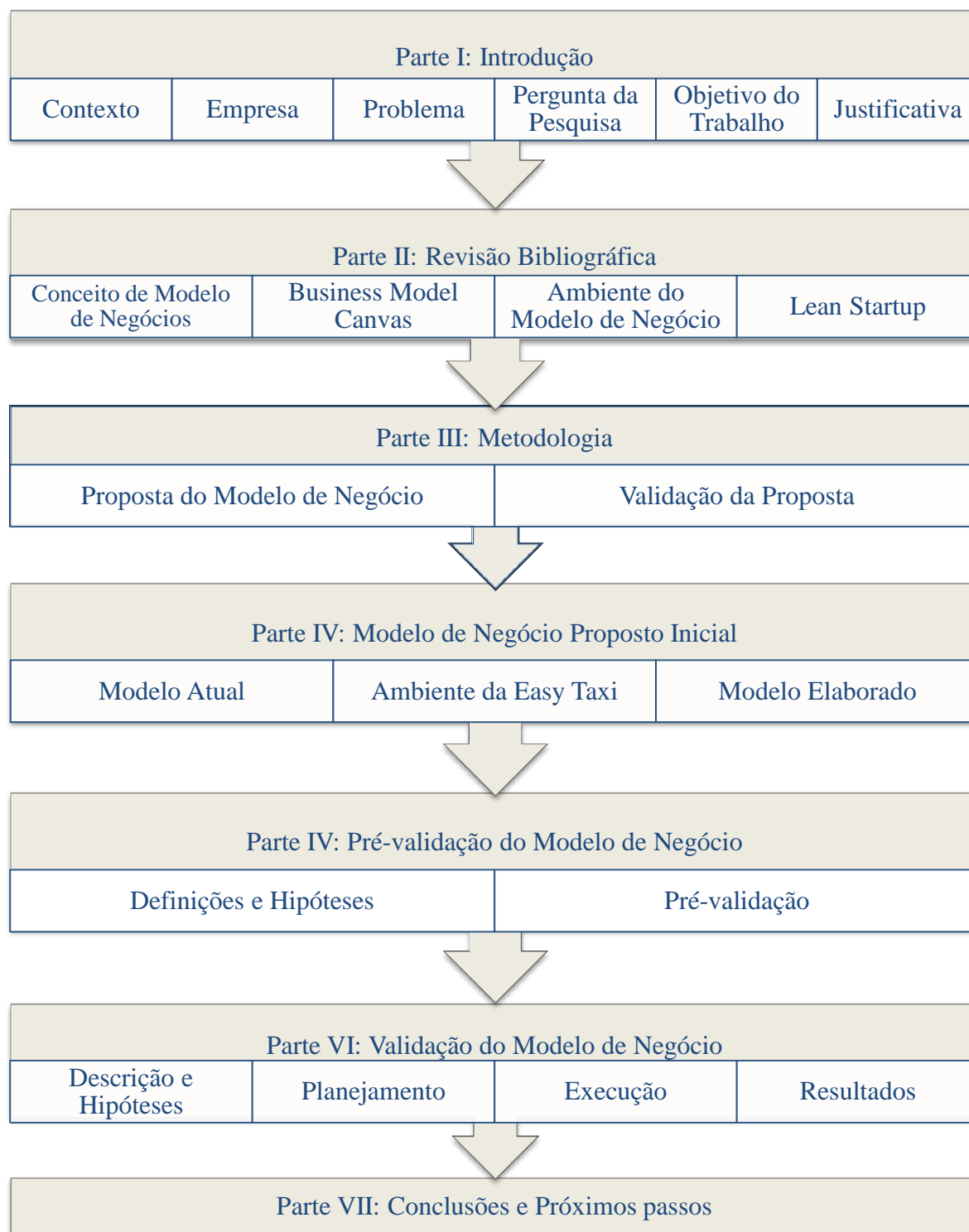


Figura 1 - Estrutura do presente trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONCEITO DE MODELO DE NEGÓCIOS

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14), “Um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor”. Este conceito permite que empreendedores e tomadores de decisão entendam um negócio e consigam visualizar seus principais componentes. Esta visão é fundamental para a tomada de decisões coerentes e a identificação de novas oportunidades e mudanças, que poderão ser feitas de uma forma mais prática e pragmática.

Ao contrário do plano de negócio, documento que estuda o objetivo de um empreendimento e longos estudos de viabilidade, o modelo de negócio descreve uma empresa de forma mais rápida e concisa. Essa velocidade é vital em um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível, que demanda decisões em menor tempo e organizações mais flexíveis e responsivas a mudanças internas e externas da organização.

Há autores (MCGRATH, 2010; DEMIL; LECOCQ, 2010) que dividem como um modelo de negócios deve ser caracterizado. Alguns abordam o modelo como estático e outros como transformacional.

A abordagem estática se concentra mais em estabelecer uma coerência entre os diferentes elementos do modelo de negócios. No resultado, teríamos um mapeamento da organização, explicando cada função do negócio, como a receita é gerada e como as competências essenciais se correlacionam para criar valor (DEMIL; LECOCQ, 2010). Esta visão de como trabalhar com o modelo de negócio é mais adequada na elaboração de uma estratégia ou na prototipação dessa organização.

Na segunda abordagem, o modelo de negócio é usado como uma ferramenta para indicar mudança e é focada mais em inovações dentro da empresa (DEMIL; LECOCQ, 2010). Ela se baseia em uma perspectiva dinâmica do negócio e é utilizada para auxiliar tomadas de decisões sobre o modelo de negócio considerando atitudes gerenciais (MCGRATH, 2010).

Neste estudo, ambas as abordagens serão utilizadas. Assim como indicado por Demil e Lecocq (2010), uma forma de conciliar ambas as abordagens é identificar o modelo de negócio, o que corresponde a abordagem estática, e depois criar e indicar mudanças, adotando a abordagem transformacional.

2.2 BUSINESS MODEL CANVAS

Uma das principais ferramentas utilizada para analisar o negócio atual e desenhar novas soluções é o Business Model Canvas. Ela descreve a organização em nove blocos como a empresa funciona, gera valor para seus clientes e obtém receita. Abaixo, está a imagem do Canvas e uma breve descrição de cada um dos blocos de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), criadores desta ferramenta.

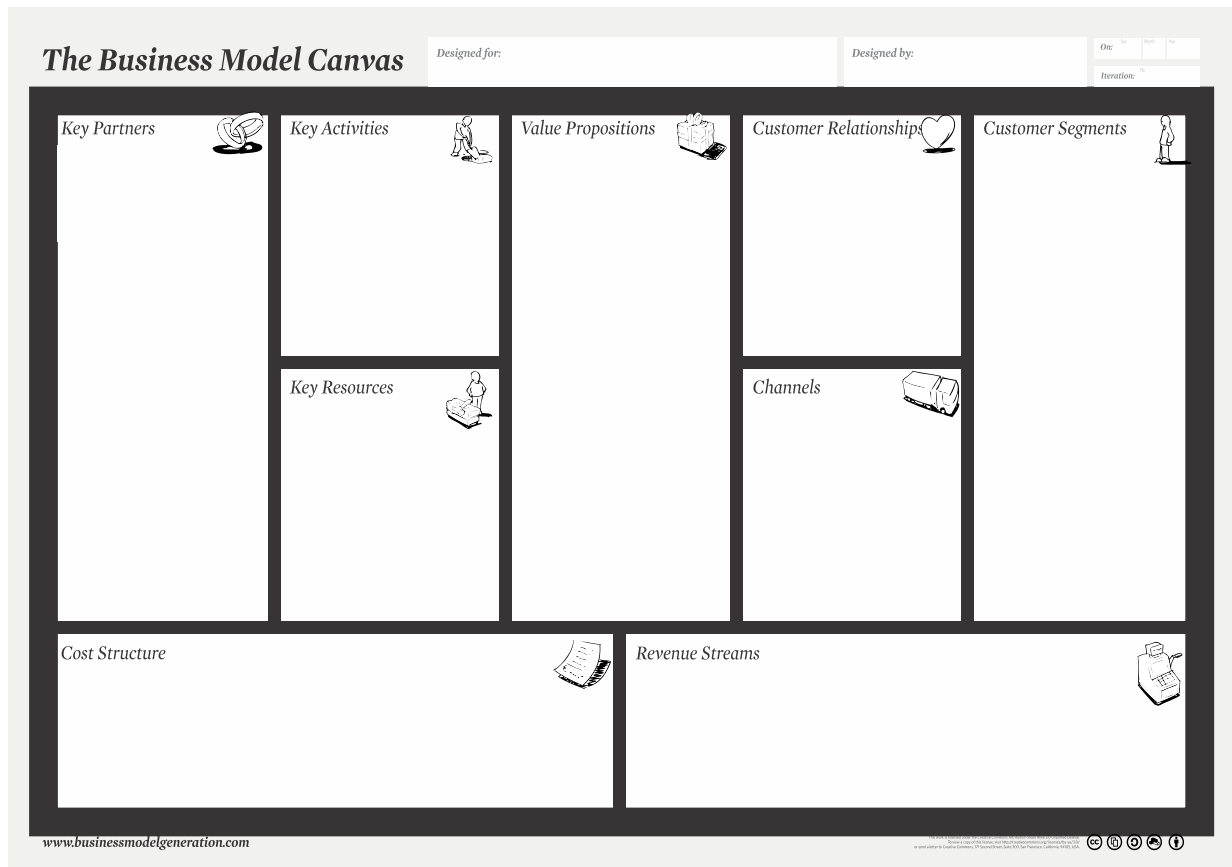


Figura 2 - Business Model Canvas

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Como mostrado na figura, os nove blocos são:

- 1) Segmentos dos Clientes (*Customer Segments*): representa os grupos de pessoas ou organização para o qual o negócio está criando valor. Os consumidores podem ser agrupados de acordo com diferentes características: tamanho, comportamento, necessidades, etc.
- 2) Proposta de Valor (*Value Propositions*): define os benefícios que seus produtos ou serviços trazem aos seus clientes.
- 3) Canais (*Channels*): representa como o modelo de negócio comunica e alcança seus clientes para entregar as Preposições de Valor. Um canal pode ser usado para: aumentar o

reconhecimento da empresa, ajudar clientes a avaliarem as propostas de valor, entregar a proposta de valor, ou oferecer serviço de pós-venda.

- 4) Relacionamento com Cliente (*Customer Relationship*): descreve que tipo de relacionamento a organização terá com seus clientes. Os principais tipos são: Assistência pessoal (utiliza-se o principalmente o contato humano); Serviços automatizados (serviço providenciado através de um sistema automatizado); “Sirva-se você mesmo” (ou *Self Service*); Comunidades (usuários de comunidades estão disponíveis para criar comunicação entre eles mesmos e ajudar a organização a entender e ajudar a criação do produto ou serviço);
- 5) Fluxo de Receita (*Revenue Stream*): neste bloco é descrito como a receita é gerado dos segmentos de clientes. Existem vários tipos de fonte de receita: vendas de produtos, taxas de uso, aluguel, licenciamento e propaganda.
- 6) Principais Recursos (*Key Resources*): descreve os principais ativos que o negócio necessita para funcionar. A organização pode usar estes recursos para alcançar algum Segmento de Cliente, e criar ou entregar o Valor de Proposição. Estes recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Além disso, estes recursos não precisam sempre ser propriedade da empresa, mas também podem ser obtidos através de parcerias ou aluguéis.
- 7) Principais Atividades (*Key Activities*): aqui são descritas as atividades chaves para que o negócio tenha êxito. Essencialmente, são atividades para alcançar os Segmentos de Clientes, ou para criar e entregar o Valor de Proposição.
- 8) Principais Parcerias (*Key Partners*): este descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. A parceria pode ser: uma aliança estratégica entre não-competidores, uma aliança estratégica entre competidores, joint-ventures ou um relacionamento de comprador e fornecedor.
- 9) Estrutura de Custo (*Cost Structure*): define todos os custos decorridos da operação do modelo de negócio. Existem estruturas de custos que são compostas principalmente de custo variável, enquanto outras podem ter uma predominância de custos fixos sobre o total.

2.3 AMBIENTE DO MODELO DE NEGÓCIO

Antes de desenhar novas soluções e propostas do Plano de Negócios, é necessário entender o ambiente em que o Modelo de Negócio está inserido. Esta análise auxilia a identificação das principais motivações e diretrizes de decisões, além de identificar restrições para novas soluções. Para estruturar a descrição dos fatores que exercem influência sobre a tomada de decisão na empresa, foi seguido o modelo descrito por Osterwalder e Pigneur (2010), em que quatro áreas são destacadas para descrever o contexto do modelo de negócios. Abaixo está uma breve descrição sobre o que consiste em cada uma delas.

- 1) Forças de Mercado:
 - a. Identificar quais são as questões-chaves que estão modificando o mercado do ponto-de-vista tanto do cliente quanto da oferta do produto ou serviço;
 - b. Identificar segmentos do mercado, descrevendo a sua atratividade e procurar encontrar novos segmentos;
 - c. Destacar as necessidades do mercado e quão bem elas estão sendo atendidas;
 - d. Descrever elementos que impeçam ou favorecem o cliente mudar para competidores;
 - e. Identificar elementos relacionados com o potencial de receita e de poder de barganha ao determinar preços.
- 2) Forças da Indústria:
 - a. Identificar os competidores e as suas forças;
 - b. Identificar novos competidores e definir se eles competem com o modelo de negócio;
 - c. Identificar produtos ou serviços substitutos;
 - d. Descrever os participantes da cadeia de valor do mercado e se há novos entrantes nessa cadeia;
 - e. Especificar que outros atores podem influenciar sua organização e o modelo de negócios.
- 3) Tendências Chaves:

- a. Identificar tendências tecnológicas que podem ameaçar o modelo de negócios ou oferecer novas oportunidades;
 - b. Identificar tendências regulatórias que podem ameaçar o modelo de negócios ou oferecer novas oportunidades;
 - c. Identificar tendências sociais que podem ameaçar o modelo de negócios ou oferecer novas oportunidades;
 - d. Identificar tendências socioeconômicas que podem influenciar o seu modelo de negócios.
- 4) Forças Macroeconômicas:
- a. Destacar a atual situação econômica geral de uma perspectiva macroeconômica;
 - b. Descrever a situação do mercado de capitais de acordo com as necessidades da empresa;
 - c. Destacar preços atuais e tendências de preços de recursos utilizados pelo negócio;
 - d. Descrever a infraestrutura econômica do mercado em que a empresa atua.

2.4 LEAN STARTUP

Para explorar e validar o modelo de negócio foi utilizado o conceito de *Lean Startup* (RIES, 2011). Este conceito defende que em ambientes dinâmicos, como os setores tecnológicos, existe uma grande imprevisibilidade, o que torna métodos tradicionais de planejamento e gerenciamento de negócios ineficazes. Portanto, ao invés de planejar ações de longo-prazo, a empresa passa a fazer pequenos testes para confirmar que as suas visões de futuro e hipóteses são corretas, e aprender como a organização deve se direcionar. Isso permite que a empresa gaste menos tempo planejando a partir de hipóteses que possam ser incorretas, e teste a hipótese logo na primeira oportunidade.

De acordo com Ries (2011), o benefício deste método é que o ciclo de aprendizado se torna mais curto e permite que a empresa evite desperdício de esforços em funções que não são importantes

para o consumidor. Por exemplo: ao invés de uma empresa construir um produto novo e só depois testar com seus clientes, ela deveria testar a ideia do produto antes (com protótipos simplificados se necessário) e analisar se potenciais clientes aceitam e reagem como esperado.

O ciclo é de aprendizado citado acima é caracterizado por três etapas:

- 1) A partir de uma ideia, a empresa deve construir algo que permita um teste deste produto. Comparando o conceito ou a idealização com a realidade;
- 2) Mensurar resultados e comparar com o esperado, testando hipóteses que validem a ideia e que permitam entender o cenário;
- 3) A partir do mensurado, entender e aprender como construir um modelo de negócio sustentável. Para o autor, aprender é o mais importante para uma *startup*, pois as informações obtidas neste processo podem influenciar e modelar as ideias do próximo ciclo. Assim, cada vez mais o empreendedor e/ou os funcionários de uma empresa entenderão o cenário do modelo, as necessidades dos *stakeholders* e o que é necessário realizar para que o modelo de negócio seja aplicado e agregue valor tanto para a startup quanto para os *stakeholders*.

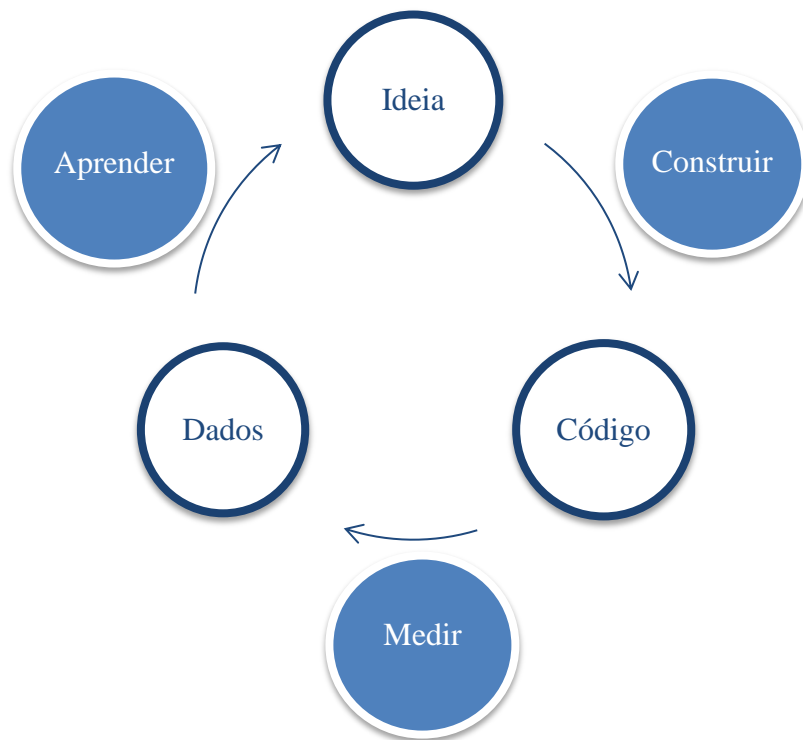


Figura 3 - Ciclo de Aprendizado - Construir-Medir-Aprender

Fonte: Ries (2011)

Ao fim de cada ciclo de aprendizado o empreendedor deve decidir: continuar com o modelo de negócio ou modifica-lo?

Ainda de acordo com Ries (2011), existem dois outros conceitos que são importantes para que a ideia de *Lean Startup* seja empregada de forma efetiva. O primeiro conceito é do MPV (Mínimo Produto Viável) que é a versão do produto em que com menor esforço e tempo possível é permitido um ciclo completo “Construir-Medir-Aprender”. O segundo conceito é o “Passo-de-Fé” (traduzido de *Leap-of-Faith*) que são as hipóteses mais importantes para que o modelo de negócio funcione, são as hipóteses mais arriscadas de se fazer, pois todo o plano de negócio depende delas.

Segundo o autor, o MPV deve ser usado no ciclo de aprendizado para validar o plano de negócio. E dentre as hipóteses a serem confirmadas, as mais importantes são as chamadas “Passos-de-Fé”, pois se estas não forem confirmadas, há o risco de que todo o esforço aplicado no modelo seja

inválido. Duas hipóteses que são normalmente consideradas como “Passos-de-fé” são (i) a hipótese de valor, que afirma que o produto ou serviço oferecido trazem valor ao consumidor quando ele estiver utilizando o produto ou recebendo o serviço, e (ii) a hipótese de crescimento, que afirma que novos consumidores irão descobrir esse produto ou serviço. Este trabalho se concentrará em validar a primeira hipótese e discutir a segunda.

3. METODOLOGIA ADOTADA

Para propor uma solução, criaram-se possíveis alternativas de fontes de receita para a empresa que poderiam ser complementares. No entanto, para que sejam aplicadas, é necessário que estas propostas sejam validadas através de experimentos e testes. Este trabalho tem como foco a validação e testes do modelo de negócio adotado, após as análises iniciais realizadas.

Como etapa inicial, utilizou-se o *Business Model Canvas* (Osterwalder; Pigneur, 2010) para ilustrar o atual modelo de negócios da empresa e também o ambiente onde o modelo está inserido. Isto ajuda o alinhamento de toda a equipe a respeito das principais ameaças e necessidades que a empresa possui atualmente, além de poder apontar novas oportunidades para a empresa. Ao fim desta análise, todos entenderam o atual modelo de negócio da TaxiCo e puderam sugerir mudanças e inovações a serem exploradas.

Um processo de Brainstorming foi realizado, quando componentes da equipe apontaram ideias que poderiam ajudar a capitalização da empresa e estas eram incorporadas na construção de propostas de modelos de negócio.

A equipe observou que alguns modelos propostos possuíam um grande potencial em serem bem sucedidos e que essas atividades pareciam congruentes ao modelo atualmente utilizado pela empresa. Considerando estes fatores, decidiu-se explorar e validar essas alternativas. Neste trabalho foi abordada a validação de uma dessas alternativas observadas, a geração de receita através de propagandas.

3.1 VALIDAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O teste ideal para validar a proposta escolhida pela empresa seria a criação de um projeto piloto, porém isto exigiria recursos significativos da empresa e demandaria de um longo prazo de espera para verificar os possíveis retornos. Desta forma, seguindo o conceito de Lean Startup de Ries (2011), optou-se por uma pré-validação utilizando informações já disponíveis, encurtando o

processo “Construir-Medir-Aprender” e permitindo com que a empresa validasse alguns pontos essenciais para o projeto. Com isso, a empresa pouparia recursos e tempo, para o caso do modelo se mostrar impraticável e inviável.

3.1.1 METODOLOGIA UTILIZADA NA PRÉ-VALIDAÇÃO

Nesta etapa foram identificados os potenciais clientes e os produtos a serem oferecidos. Após estabelecer estes elementos, procurou-se interagir com os clientes definidos, através de entrevistas, com o objetivo de validar os componentes do modelo.

Essa pré-validação visa testar com o menor esforço possível alguns fatores cruciais para que o modelo de negócio seja bem sucedido. Com isto a empresa pode aprimorar o serviço oferecido e aprender sobre o que é importante para o cliente antes que as soluções sejam executadas e ocorra um desperdício de esforços. Assim, este estudo foi feito em duas fases:

- 1) Definição dos Clientes, Proposta de Valor e Canais (componentes cruciais do plano de negócio): nesta fase a empresa efetuou pesquisas sobre o potencial mercado e como a TaxiCo poderia atender essa demanda, considerando mercados já existentes e canais utilizados nesse mercado. O resultado final seria a TaxiCo possuir uma proposta de como entregar valor e para quem;
- 2) Validação dos Clientes, Proposta de Valor e Canais: considerando os resultados considerados anteriormente, a entrevista seria a melhor forma de confirmar que os clientes estão interessados pelo valor oferecido, validando a proposta feita na etapa anterior.

No fim desta etapa, era esperado que a TaxiCo possuísse um modelo de negócio proposto que atendesse as necessidades do cliente. Em geral, temos a seguinte disposição:

Etapa	Ferramenta utilizada	Resultado
Definição dos Clientes, Proposta de Valor e Canais	Pesquisa de mercados existentes e produtos oferecidos	Estabelecer quais produtos serão oferecidos e para quem
Validação dos Clientes, Proposta de Valor e Canais	Entrevistas com potenciais clientes	Confirmar as hipóteses de que os produtos condizem com o desejo ou necessidade do cliente. O resultado auxiliaria a seguinte decisão: continuar com esse modelo ou modificá-lo?

Tabela 1 - Etapas e resultado esperado da pré-validação

Fonte: elaborado pelo autor

3.1.2 METODOLOGIA UTILIZADA NA VALIDAÇÃO FINAL

Com os resultados positivos da pré-validação, a empresa prosseguiu com a elaboração de um projeto piloto, onde se confirmaria que a proposta de valor fora entregue ao seu cliente e que esta iniciativa não impactara as demais atividades da empresa.

Após a realização do projeto piloto, foram realizadas algumas análises que validavam as hipóteses que sustentam o modelo de negócio. A seguir está a descrição das análises realizadas:

Hipótese	Ferramenta	Variáveis analisadas
A TaxiCo tem capacidade de executar as tarefas-chaves deste novo serviço	Comparar a entrega planejada com a executada	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de entrega do serviço/produto • Atraso na execução
A TaxiCo consegue oferecer o Propósito de Valor ao cliente através do projeto	Pesquisa de satisfação dos participantes da ação	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem de <i>feedback</i> positivo
A TaxiCo consegue oferecer esse serviço com um resultado financeiro positivo	Análise da Receita e Custos obtidos na campanha	<ul style="list-style-type: none"> • Receita • Custo
O projeto não impactou negativamente ou comprometeu a atividade principal da empresa	Variação no número de cadastro de taxistas	<ul style="list-style-type: none"> • Número de taxistas cadastrados

Tabela 2 - Hipóteses da validação final

Fonte: elaborado pelo autor

Ao final desse projeto, mais uma vez a decisão deveria ser tomada: dar prosseguimento ao modelo de negócio proposto ou mudar de curso?

Caso a empresa decida continuar prosseguindo com o modelo de negócio proposto, tendo como base de decisão os resultados satisfatórios, a empresa teria um novo modelo de negócio validado, podendo colocar em prática e gerar receita.

4. MODELO DO NEGÓCIO PROPOSTO INICIAL

4.1 MODELO DO NEGÓCIO ATUAL

Como anteriormente mencionado, a TaxiCo oferece principalmente uma plataforma em que um passageiro pode solicitar uma corrida pelo aplicativo para smartphones, que por sua vez, irá acionar o taxista para que ele venha buscar o passageiro. Abaixo segue o modelo de negócio da TaxiCo aplicado ao Business Model Canvas e uma breve explicação sobre o que foi retratado nesse quadro.

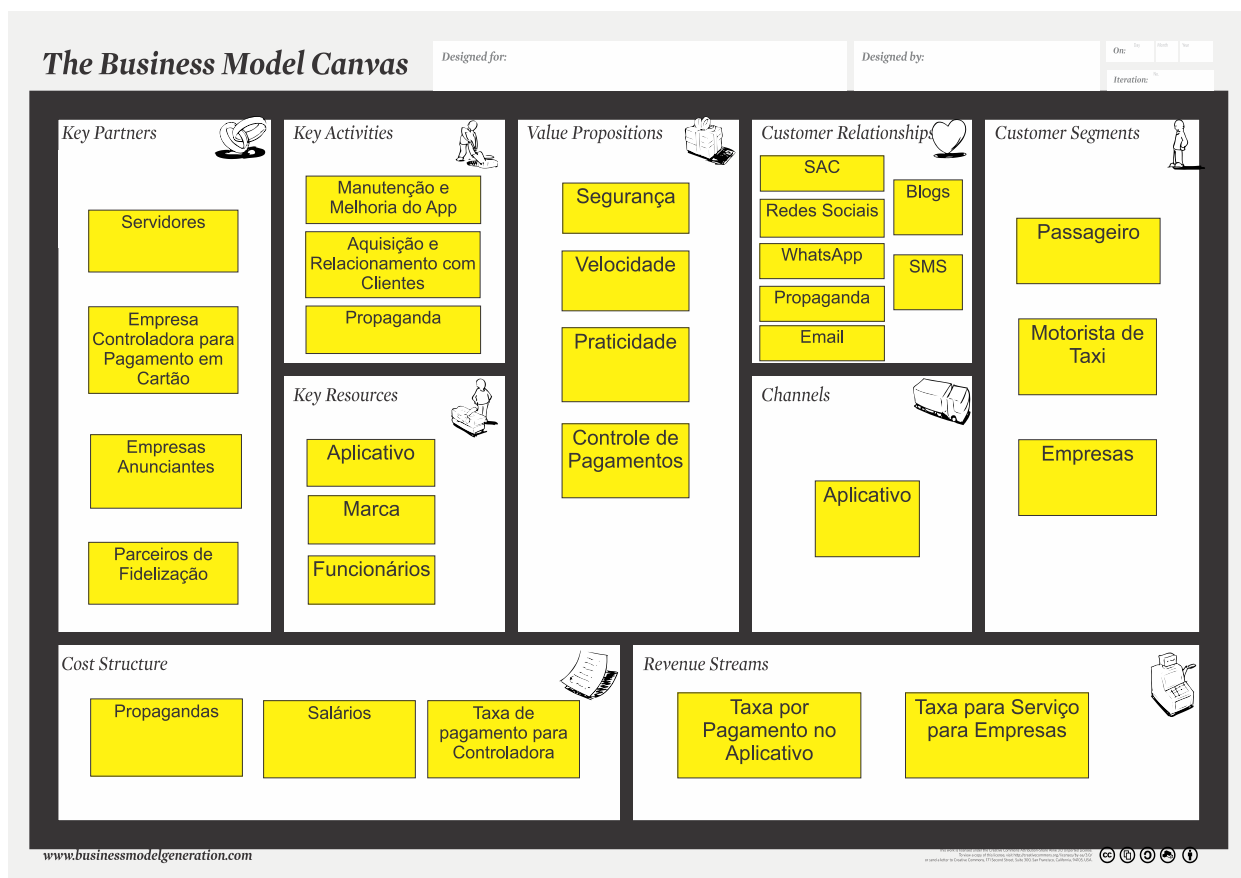


Figura 4 - Modelo de negócios atual da TaxiCo

Fonte: elaborado pela equipe de Operações e Marketing

- 1) Os principais Segmentos de Clientes são os passageiros, motoristas de táxis e as empresas. Os dois primeiros recebem os valores de preposição através do uso do aplicativo em corridas “normais” e a empresa cliente e o taxista se beneficiam das corridas do serviço corporativo.
- 2) Proposta de Valor: Os grandes valores que o aplicativo garante aos seus clientes são a segurança, a velocidade e a praticidade. O cliente solicita um táxi e uma busca por taxistas é realizada, levando em consideração os taxistas que se encontram mais próximos da região do cliente, garantindo rapidez e pouco tempo de espera. O taxista aceita a demanda de forma simples, rápida e prática apertando poucos botões na plataforma. Poucos segundos depois, o cliente receberá todas as informações essenciais do taxista que irá buscá-lo, como modelo do carro, placa do carro, telefone e vice e versa. Este mecanismo oferece uma maior segurança ao passageiro, por este saber que o motorista de táxi é devidamente regularizado (para que o taxista utilize o aplicativo, um cadastro com informações essenciais é realizado).

Em adição, os dados das corridas podem ser monitorados via GPS do Smartphone (como local, tempo) tanto pelo passageiro, quanto pelo taxista possibilitando maior comodidade e segurança para ambos.

Para as empresas que contratarem o serviço da TaxiCo Corporativo, um valor adicional é oferecido que consiste em um maior controle sobre as suas corridas, pois a empresa tem a possibilidade de receber relatórios dos horários, e locais em que a corrida foi solicitada o que permite a empresa analisar se os táxis estão sendo utilizados somente em horário de trabalho e se valores são efetivamente os valores da corrida, evitando desembolsos fraudulentos. Além disso, a organização pode efetuar o pagamento de forma mais fácil, pagando diretamente a TaxiCo e evitando o processo de reembolso adotado pela maioria.

- 3) O principal Canal de entrega de valor é o aplicativo, meio pelo o qual o serviço é oferecido.
- 4) Como meios de Relacionamento de Clientes a empresa possui diversas ferramentas e cada uma atende determinados grupos de clientes. As redes sociais e propagandas são direcionadas principalmente para passageiros, a propaganda visa capturar novos

clientes e a rede social é uma ferramenta efetiva para ter feedbacks dos usuários e mensurar o desempenho de campanhas de divulgação. O Whatsapp (aplicativo de mensagens que permite a troca de mensagens entre seus usuários, utilizando da internet) e Blog (website com foco a temática proposta, no caso, conteúdo para taxistas) são ferramentas para ter contato com taxista, no Whatsapp, existem grupos compostos por motoristas, onde eles podem expressar as suas opiniões, dividir experiências e realizar reclamações sobre o aplicativo.

O serviço de atendimento ao consumidor (SAC) existe para responder, atender as reclamações e/ou ajudar os usuários da TaxiCo, o serviço pode ser realizado via e-mail, redes sociais, telefone e entre outros.

- 5) Fluxo de Receita: as principais fontes de receitas da TaxiCo são taxas cobradas do taxista, quando a operação de pagamento da corrida é feita via aplicativo e o serviço oferecido para os clientes corporativos.
- 6) Principais Recursos: os principais ativos da empresa que a diferenciam de outras é o poder de sua Marca, por já ser reconhecida mundialmente como a marca pioneira no mercado e um dos principais aplicativos de táxi. Além do seu aplicativo desenvolvido, um ativo importante, por ser a principal ferramenta de entrega de valor, são os funcionários da empresa, que foram os responsáveis por desenvolver a empresa e permitir ela ser um dos maiores players no mercado de aplicativos.
- 7) Principais atividades: a principal atividade da empresa é a melhoria e manutenção do aplicativo. Esta atividade é fundamental, pois é através do aplicativo que a TaxiCo realiza a entrega do seu serviço e a sua qualidade é diretamente ligada às experiências do usuário com esse aplicativo.

Ademais, a propaganda, a aquisição de clientes e o relacionamento com eles são também atividades muito importantes para a empresa, visto que, quanto maior o número de usuários (taxistas e passageiros), maior é o valor oferecido aos seus clientes, pois temos corridas atendidas de forma mais rápida. Vale ressaltar que em um ambiente tecnológico, onde há baixas barreiras de entrada, uma forma de se proteger de concorrentes é ter uma base consolidada de clientes, comprovando então

que o valor oferecido pelo seu serviço é superior ao dos competidores por haver mais usuários.

- 8) Principais parcerias: a TaxiCo tem a *Amazon* e *Payleven* como principais “fornecedoras” em sua cadeia de valor. A *Amazon* oferece servidores, onde o aplicativo é instalado o que permite o serviço online do aplicativo e a *Payleven* controla e permite com que os pagamentos possam ser feitos pelo próprio aplicativo, sendo responsável pelas transações de dinheiro entre o passageiro, a TaxiCo e o taxista. As empresas anunciantes consistem em empresas parceiras que oferecem seus aplicativo ou meios de comunicação da TaxiCo para divulgar os seus serviços, em troca, essas empresas demandam que a TaxiCo faça o mesmo. Assim ocorre uma troca de divulgação de ambas as empresas entre seus clientes.
- 9) Estrutura de Custo: A maior parte do custo se consiste em salários dos funcionários e propaganda, além das taxas pagas para a *Payleven*, operadora de transições financeiras, toda vez que o serviço deles é utilizado para efetuar o pagamento entre o cliente e o taxista através do aplicativo do Smartphone;

4.2 AMBIENTE DA TAXICO

Aplicando a estrutura de análise do ambiente do modelo de negócio descrita acima ao modelo de negócio da TaxiCo, temos a seguinte análise.

Forças de Mercado:

O mercado de aplicativos de táxi é recente e, apesar do crescimento expressivo nos últimos anos, ainda possui um grande espaço a ser explorado. O número calculado é de que 60% dos táxis no Brasil possuem ou utilizam algum aplicativo de táxi. Porém, em contrapartida, muitos outros aplicativos de táxi têm surgido no mercado, aumentando a concorrência de forma expressiva.

No primeiro contato, o usuário dificilmente conseguirá diferenciar os aplicativos, porém depois de algumas experiências, o usuário será capaz de notar que algumas plataformas trabalham de forma mais eficiente e rápida, tornando mais fácil o exercício de chamar um táxi, devido a alguns

players possuem uma maior cobertura no número de táxis do que outros. E neste ponto, a TaxiCo sustenta uma grande vantagem competitiva por possuir a maior base de taxistas do país.

No entanto, o mercado mudou quando um de seus concorrentes começou a oferecer corridas gratuitas para taxista. Visto que, tanto para os usuários como para os taxistas, praticamente não existe o custo de mudar de aplicativo, não seria mais possível continuar cobrando por corridas sem que a empresa perdesse grande parte de seus usuários.

Conforme mencionado anteriormente, com estas modificações, um novo segmento de usuários que tem sido explorado pelas empresas de aplicativo de táxi, o segmento corporativo, onde os funcionários das empresas utilizam o serviço dos táxis, sendo custeados pela empresa que trabalham, sendo pelo método de cartão de crédito corporativo e/ou método de reembolso.

Este segmento é menos sensível ao preço, pois pode usufruir de maiores benefícios, como relatório detalhado das corridas, o que permite a empresa controlar mais facilmente seus gastos, e a possibilidade de realizar o pagamento de forma facilitada, evitando possíveis fraudes nos recibos de taxis apresentados pelos seus funcionários.

Desde então, o mercado em geral, tem procurado se rentabilizar com serviços prestados com este novo segmento. E em meio de tanta competição, a TaxiCo procura inovar e procurar novas formas de gerar renda a partir de seu serviço.

Forças da Indústria:

Atualmente, embora exista um grande número de aplicativos de táxi, existem três grandes concorrentes da TaxiCo. Um deles é especializado em atender empresas e corridas de corporações, enquanto os outros dois atendem tanto corridas de empresas quanto de pessoas físicas. Em relação ao market-share, dois competidores possuem uma parte pequena do mercado de taxis por aplicativos, sendo que um concentra grande parte do seu público no estado de Minas Gerais. Enquanto o terceiro competidor possui um *Market share* mais expressivo em São Paulo e em algumas capitais. Essa empresa cresceu expressivamente, pois oferecia ao mercado o serviço de forma gratuita, quando isto não era realizado pelas demais empresas da indústria.

Um grande diferencial da TaxiCo é a sua grande rede de usuários e taxistas espalhados por todo o país, o que geralmente traz mais novos usuários e faz com que eles prefiram o serviço da TaxiCo. Mesmo assim, alguns competidores têm conseguido crescer em algumas cidades o que pode se tornar uma ameaça para a empresa.

Todos estes aplicativos ainda competem com os modos tradicionais de se chamar um táxi, como rádios taxi e até mesmo a “bandeirada” é uma forma que substitui o aplicativo. Desta forma, a preocupação em oferecer uma ótima experiência ao usuário e conveniência sempre irá existir, para que seja preferível chamar um táxi pelo aplicativo ao invés de chamar de outras formas.

Com relação aos novos entrantes, embora existam baixas barreiras de entrada, se torna mais difícil um novo competidor entrar nesse mercado cada vez mais estabelecido. No entanto, uma grande ameaça é a entrada de aplicativos de caronas pagas, como a Uber e Lyft. Estas empresas têm crescido e dominado o mercado de táxis em diversas cidades no mundo. Com a sua própria frota de carros cadastrados, estas empresas oferecem um serviço semelhante ao táxi e consegue cobrar mais barato, visto que seus motoristas não precisam comprar alvarás e licenças de taxista e para o seu veículo. Embora tenha sido bem-sucedida em algumas cidades, onde o mercado de táxis foi quase extinto, estes aplicativos têm tido muitos problemas legislativos e sendo até proibidos em alguns locais. Estas empresas possuem grandes investimentos e são capazes de entrar no mercado brasileiro, porém conseguem entregar um serviço que expressa menor segurança, fator crítico no Brasil, pois como seus motoristas não são regulamentados, já ocorreram diversos casos de ataques e assaltos pelo aplicativo.

Tendências Chaves:

Os serviços de aplicativos têm crescido e recebido grandes investimentos devido a uma grande tendência: o crescimento do uso de smartphones. De acordo com pesquisas feitas pela Internacional Data Corporation, IDC, o número de smartphones tem crescido rapidamente no Brasil. Isso é demonstrado no número destes dispositivos no país que cresceu de 9,1 milhões, em 2011, para 54,5 milhões, em 2014. Isto aumenta o número de pessoas que tem acesso e podem utilizar o serviço oferecido pela TaxiCo.

Em relação a tendências regulatórias, desde de 2014 empresas cooperativas, que oferecem serviços através da própria frota de táxis associados, tentam regulamentar os aplicativos de táxis. Preocupados com a falta de fiscalização dos taxistas e de onde eles atuam, estas empresas pedem por regulamentações específicas para as empresas de aplicativos. Em resposta, as prefeituras locais se propuseram a analisar a necessidade de uma regularização deste serviço, porém, nenhuma atitude fora tomada, desde então. Além disso, esta regulamentação não aparenta ameaçar as operações dos aplicativos, e provavelmente iria apenas exigir novos métodos e controle dos taxistas cadastrados.

Forças Macroeconômicas

Apesar do mercado macroeconômico não estar em uma boa situação, isso não tem impactado o crescimento das TaxiCo e outros aplicativos que oferecem o mesmo tipo de serviço. O mercado de transporte de táxi pode ter sido impactado, mas não existe nenhum estudo que confirme essa hipótese, e, do ponto-de-vista da TaxiCo o crescimento continua acelerado.

No entanto, esse cenário econômico ainda impacta a empresa. Por um lado, os recursos para investimento se tornam mais escassos e isso dificulta a captação de recursos monetários que auxilie o crescimento da empresa. Isso torna as novas fontes de receita ainda mais importantes, pois auxiliariam no financiamento deste rápido crescimento desejado. Por outro lado, este cenário tende a diminuir os números de contratações de empregados feitas por grandes empresas, o que aumenta a disponibilidade de mão-de-obra qualificada e integrar as equipes da empresa que necessitam de mais recursos para acompanhar o crescimento desejado.

4.3 MODELO PROPOSTO

Para encontrar novas fontes de receita, foi realizado um *Brainstorming*, com o departamento de Operações e Marketing, onde foram levantadas novas ideias como um passo inicial. Destas ideias, alguns modelos de negócios foram desenhados a partir do modelo atual da empresa.

Um gerente foi responsabilizado por explorar possíveis negócios com empresas que possam gerar mais lucros para a empresa e, com ele um novo departamento foi criado para estudar a viabilidade destes modelos e propor outras novas ideias.

O próximo passo seria validar cada uma das soluções propostas, porém, neste trabalho será analisada a validação de apenas um destes modelos propostos. As soluções propostas excluídas deste trabalho referem-se a projetos complementares que visam explorar novas transações financeiras que, por motivos estratégicos, não podem ser expostas em apresentações e trabalhos acessíveis ao público externo, e, por este motivo, não serão abordados neste estudo.

O modelo de negócio proposto que será abordado neste trabalho consiste em gerar receita através da venda de propagandas nos canais de comunicação da empresa. Esta ideia surgiu de uma pesquisa sobre métodos de gerar receita oferecendo um serviço gratuito. Os autores Osterwalder e Pigneur (2010) destacam três modelos muito usuais:

- 1) Modelo baseado em Propaganda: esta fonte de Receita é muito usual em negócios que funcionam como uma plataforma que ligam dois ou mais grupos de clientes que são diferentes, mas também interdependentes. Um exemplo é a empresa de cartão de crédito que intermedia a relação entre o dono de um negócio e o dono do cartão;
- 2) Modelo *Freemium*: a empresa oferece serviços básicos gratuitos com a opção de serviços adicionais pagos. Um exemplo é o da empresa *Skype* que oferece um serviço gratuito de comunicação entre usuários ligados pela internet, e para quem paga pelo serviço é possível efetuar ligações entre um usuário de internet e um telefone convencional;
- 3) Modelo Isca e Anzol: neste modelo a empresa oferece inicialmente um produto gratuito ou com um preço subsidiado (quando o preço é menor do que a soma dos custos para produzi-lo) que encoraje futuras compras de outros produtos e/ou serviços complementares ao produto oferecido inicialmente. O exemplo mais famoso é o da Gillette, que vendia a sua navalha com grandes descontos ou até mesmo oferecia gratuitamente e esperava obter lucro vendendo lâminas para estes clientes.

Observando as formas padrões descritas acima, foi verificado que a TaxiCo atualmente utiliza o modelo *Freemium*, no qual seu serviço é oferecido de forma gratuita e recursos adicionais são disponibilizados a um segmento de seus clientes. Atualmente, as empresas cliente pagam para ter um controle do uso de táxi de seus funcionários e o taxista paga uma taxa quando seu cliente realiza o pagamento pelo aplicativo.

No entanto, ainda considerando os modelos descritos acima, percebeu-se que a empresa poderia explorar o modelo de propaganda em seus meios de comunicação e nos táxis cadastrados na TaxiCo. Inicialmente, três pontos justificavam o grande potencial de sucesso desse modelo de negócio:

- Um grande diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes é a sua equipe de marketing, responsável por campanhas de destaque na mídia;
- A TaxiCo já divulga empresas parceiras. Nesta atividade ocorre uma permuta de mídia, ou seja, a empresa anuncia a parceira em sua base de usuários e vice-versa;
- Muitas empresas já procuraram fazer parcerias com a TaxiCo com o objetivo de usufruir dos meios de comunicação da empresa, mas devido ao baixo impacto dessa cooperação (mensurado em quantas pessoas a TaxiCo passará alcançar com esta parceria), muitas propostas não são aceitas. O serviço de divulgação destas empresas passaria a ser feito mediante a um retorno monetário.

Desta forma, o primeiro esboço do modelo de negócios foi proposto:

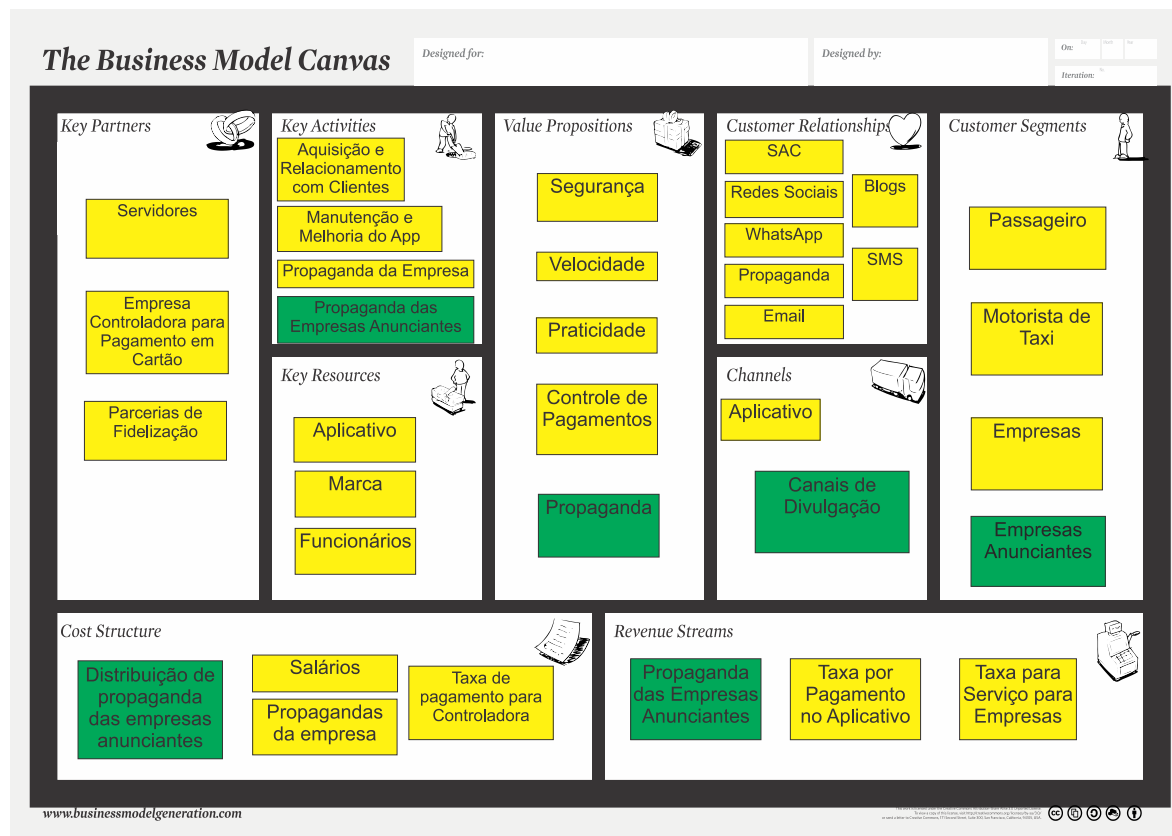


Figura 5 - Proposta inicial de modelo de negócio

Fonte: elaborado pela equipe de Operações e Marketing

Como observado, esta nova fonte de Receitas será resultado da criação de uma nova Proposta de Valor direcionada a um novo segmento de Clientes: as Empresas Anunciantes. Com estas mudanças, os táxis e outros meios de comunicação poderão ser utilizados para a entrega deste novo serviço. Além disso, serão necessárias atividades novas e, com isso, novas fontes de custos.

5. PRÉ-VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

5.1 DEFINIÇÕES E HIPÓTESES

Seguindo os conceitos de Ries (2011), através do Mínimo Produto Viável, procurou-se validar alguns pontos importantes para o funcionamento do negócio, os “Passos-de-Fé”. Como descrito anteriormente, nessa etapa de pré-validação identificou-se os Clientes, a Proposta de Valor e os Canais como pontos cruciais para que o modelo de negócio seja bem-sucedido. Essas validações foram realizadas em duas etapas: (i) utilização de informações disponíveis do mercado para definir os componentes cruciais do modelo de negócio; (ii) utilização do Mídia Kit, documento descritivo dos produtos publicitários da TaxiCo, e entrevistas com os potenciais clientes para validar as hipóteses definidas.

5.1.1 DEFINIÇÃO: CLIENTES E PROPOSTA DE VALOR

Na identificação destes elementos, a TaxiCo procurou encontrar empresas dispostas a pagar pela divulgação de sua marca e seus produtos/serviços em táxis e/ou nos canais de comunicação da TaxiCo. Em busca de produtos similares, a TaxiCo encontrou diversas empresas cujo principal produto é a divulgação em táxis.

Abaixo, segue algumas empresas do mercado e seus produtos oferecidos:

Empresa	Produto
	<ul style="list-style-type: none"> • PaineLuminoso (exterior) • Adesivos externos • Displays (propaganda colocada atrás dos bancos da frente) • Take-one (display com panfletos que podem ser levados pelo consumidor) • Encosto de cabeça • Tapetes • Almofadas • Taxi TV • Cintos de Segurança com propaganda • Experiência com a marca (<i>User Experience</i>) – distribuição de amostras, produto personalizado.
	<ul style="list-style-type: none"> • TV digital com interatividade
	<ul style="list-style-type: none"> • PaineLuminoso (exterior) • Adesivos externos • Take-one (display com panfletos que podem ser levados pelo consumidor).
	<ul style="list-style-type: none"> • Adesivos externos

Tabela 3 - Empresas pesquisadas e seus produtos

Fonte: elaborado pelo autor

Observando que já existem empresas estabelecidas que divulgam marcas dentro dos táxis, é possível observar um mercado potencial interessado neste tipo de serviço. Ao analisar o perfil das empresas que utilizaram deste meio de propaganda, não foi identificada uma tendência, ou seja, uma única indústria ou tipo de empresa específica interessada nesse serviço, porém uma gama de empresas/indústrias: bens de consumo, bancos, hotéis, distribuidora de gás natural, entre outros.

Em relação à proposta de valor, foi identificado que os serviços fornecidos tinham dois objetivos: divulgar produtos e exposição da marca.

Sendo assim, o próximo ponto foi estabelecer os canais que a TaxiCo utilizaria para entregar esse valor. Observando o grande número de opções, foi feito um estudo de viabilidade e retorno dos Canais de Distribuição.

5.1.2 DEFINIÇÃO: CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Ao considerar os produtos oferecidos pelas empresas pesquisadas anteriormente, foi possível notar diversos canais pelos quais a TaxiCo poderia divulgar outras empresas. Muitos destes veículos já haviam sido utilizados anteriormente pela TaxiCo em divulgações de parcerias e campanhas de marketing própria, a única exceção seria a utilização das TVs como meio de divulgação.

Além disso, a TaxiCo também considerou que divulgar as empresas através de seu aplicativo de smartphone e em suas mídias sociais seria um diferencial. Um ponto de motivação desta solução é que a empresa já teve experiências com este meio de divulgação, pois já veiculou anúncios de empresas parceiras.

Para analisar se seria possível obter um retorno monetário, uma análise financeira de cada um dos meios de divulgação a serem vendidos foi realizada, na qual foram comparados os custos associados a essa divulgação com o preço cobrado por outras empresas. Este estudo foi separado entre três análises do acordo com a natureza dos produtos e do tipo de investimento:

- 1) Materiais para divulgação em Táxis;

- 2) Divulgação em televisores instalados em táxis;
- 3) Divulgação em canais online.

Materiais para divulgação em Táxis

Neste grupo foram analisados os Canais de Divulgação utilizados pelas empresas estudadas anteriormente. Estes materiais não exigem investimentos iniciais, pois sua produção seria terceirizada, restando para a empresa a responsabilidade de criar o material de divulgação e distribuí-los.

Ao analisar os custos, têm-se os seguintes custos fixos:

- Custo da Arte: custo para criação da arte utilizada na campanha. Estimado a partir do salário de um *designer* com impostos de R\$ 4.500,00 e tempo de 3 horas para a criação (de um total de 200 horas mensais);
- Custo da Gestão: custo para gestão e controle dos resultados da campanha. Estimado a partir do salário de um analista com impostos de R\$ 4.500,00 e tempo de 3 horas gastos (de um total de 200 horas mensais).

CUSTOS FIXOS	ARTE	GESTÃO	CUSTO TOTAL
Interior			
Adesivo	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Cheirinho	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Encosto de Cabeça	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Tapete	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Cinto	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Almofada e acessórios	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Exterior			
Janela Lateral	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Vidro Traseiro	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Porta	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Teto	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Portamalas	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Carro Inteiro	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00
Painel Luminoso	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 135,00

Tabela 4 - Custos fixos da divulgação nos taxis

Fonte: elaborado pelo autor

Como custos variáveis:

- Custo do Produto: custo da confecção do material utilizado na divulgação das empresas;
- Custo da Aquisição: custo cobrado para chamar o taxista até o posto, o que envolve e-mail e mensagens SMS. Este custo varia com o número de táxis na campanha;
- Custo da Instalação: custo para instalar os produtos no táxi. Estimado a partir do salário de um promotor com impostos de R\$ 2.000,00 e tempo de 2 minutos para instalar o material internamente e de 30 minutos a uma hora para instalar o material exteriormente (de um total de 160 horas mensais). Embora este custo seja fixo por se tratar de um salário, foi considerado como variável, pois o promotor pode ser utilizado em outras atividades da empresa e tentou-se considerar somente o custo associado com o projeto.

É importante destacar que os custos de produção do material não deveriam ser considerados, pois a empresa, devido a sua natureza jurídica, não pode vender produtos. Dessa forma, estes custos não devem estar embutidos no preço cobrado. Porém, nessa análise, devido à base de

comparação ser extraída de empresas que, por sua natureza jurídica, podem produzir e comercializar seus produtos, considerou-se o custo da produção para fins de comparação.

CUSTOS VARIÁVEIS	PRODUTO	AQUISIÇÃO	INSTALAÇÃO	CUSTO TOTAL
Interior				
Adesivo	R\$ 3,00	R\$ 2,00	R\$ 0,42	R\$ 5,42
Cheirinho	R\$ 1,50	R\$ 2,00	R\$ 0,42	R\$ 3,92
Encosto de Cabeça	R\$ 3,00	R\$ 2,00	R\$ 0,42	R\$ 5,42
Tapete	R\$ 25,00	R\$ 2,00	R\$ 0,42	R\$ 27,42
Cinto	R\$ 25,00	R\$ 2,00	R\$ 0,42	R\$ 27,42
Almofada e acessórios	R\$ 25,00	R\$ 2,00	R\$ 0,42	R\$ 27,42
Exterior				
Janela Lateral	R\$ 70,00	R\$ 2,00	R\$ 6,25	R\$ 78,25
Vidro Traseiro	R\$ 70,00	R\$ 2,00	R\$ 6,25	R\$ 78,25
Porta	R\$ 70,00	R\$ 2,00	R\$ 6,25	R\$ 78,25
Teto	R\$ 70,00	R\$ 2,00	R\$ 6,25	R\$ 78,25
Portamalas	R\$ 70,00	R\$ 2,00	R\$ 6,25	R\$ 78,25
Carro Inteiro	R\$ 400,00	R\$ 2,00	R\$ 12,50	R\$ 414,50
Painel Luminoso	R\$ 120,00	R\$ 2,00	R\$ 12,50	R\$ 134,50

Tabela 5 - Custos variáveis da divulgação em taxi

Fonte: elaborado pelo autor

Da pesquisa sobre as empresas neste mercado, obteve-se preço médio unitário cobrado, comparando o preço destes produtos com o custo total calculado. Obtendo os seguintes resultados:

PREÇO x CUSTO	UNIDADES	CUSTO TOTAL	PREÇO MÉDIO DO MERCADO
Interior			
Adesivo	1	R\$ 140,42	R\$ 151,20
Cheirinho	1	R\$ 138,92	R\$ 28,80
Encosto de Cabeça	1	R\$ 140,42	R\$ 216,00
Tapete	1	R\$ 162,42	R\$ 187,20
Cinto	1	R\$ 162,42	R\$ 216,00
Almofada e acessórios	1	R\$ 162,68	R\$ 216,00
Exterior			
Janela Lateral	1	R\$ 213,25	R\$ 293,55
Vidro Traseiro	1	R\$ 213,25	R\$ 293,55
Porta	1	R\$ 213,25	R\$ 293,55
Teto	1	R\$ 213,25	R\$ 293,55
Portamalas	1	R\$ 213,25	R\$ 293,55
Carro Inteiro	1	R\$ 549,50	R\$ 293,55
Painel Luminoso	1	R\$ 269,50	R\$ 293,55

Tabela 6 - Comparação preço e custo unitário da divulgação em taxi

Fonte: elaborado pelo autor

Como consta na tabela acima, o custo unitário está próximo ao preço praticado no mercado. No entanto, se considerarmos um número maior de produtos distribuído em um maior número de táxis, como, por exemplo, 1.000 produtos em 1.000 táxis, tem-se um resultado mais lucrativo:

PREÇO x CUSTO	UNIDADES	CUSTO TOTAL	PREÇO MÉDIO DO MERCADO
Interior			
Adesivo	1000	R\$ 5.551,67	R\$ 151.200,00
Cheirinho	1000	R\$ 4.051,67	R\$ 28.800,00
Encosto de Cabeça	1000	R\$ 7.551,67	R\$ 216.000,00
Tapete	1000	R\$ 27.551,67	R\$ 187.200,00
Cinto	1000	R\$ 27.551,67	R\$ 216.000,00
Almofada e acessórios	1000	R\$ 27.814,60	R\$ 216.000,00
Exterior			
Janela Lateral	1000	R\$ 78.385,00	R\$ 293.548,39
Vidro Traseiro	1000	R\$ 78.385,00	R\$ 293.548,39
Porta	1000	R\$ 78.385,00	R\$ 293.548,39
Teto	1000	R\$ 78.385,00	R\$ 293.548,39
Portamalas	1000	R\$ 78.385,00	R\$ 293.548,39
Carro Inteiro	1000	R\$ 414.635,00	R\$ 293.548,39
Painel Luminoso	1000	R\$ 134.635,00	R\$ 293.548,39

Tabela 7 - Comparação preço e custo da divulgação em taxi

Fonte: elaborado pelo autor

Dados os objetivos de retorno financeiro, podemos perceber que os melhores retornos ocorrem em materiais instalados no interior do táxi. Este tipo de divulgação impacta mais os usuários de táxi que passam mais tempo expostos a propaganda, este fator ajuda explicar o maior retorno deste tipo de material.

Divulgação em televisores instalados em táxis

Além das formas de comunicação anteriores, foi analisada separadamente a utilização de televisores instalados em táxis como um canal de distribuição. Este produto necessita de uma análise diferenciada, pois exige um investimento inicial significativo e/ou parcerias com empresas deste setor para disponibilizar esse serviço.

Conversando com possíveis parceiros, a TaxiCo identificou três cenários:

Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
TaxiCo faz o investimento nas novas TVs e vende seu espaço para anunciantes	TaxiCo utiliza a estrutura de terceiros e revende o espaço para anunciantes	TaxiCo faz o investimento e oferece o espaço para uma agência anunciar

Tabela 8 - Cenários de investimentos da diulgação nos televisores nos taxis

Fonte: elaborado pelo autor

Para identificar a viabilidade destes cenários, um modelo foi construído para analisar o retorno do projeto depois de dois anos (tempo que o taxista se compromete prestar serviço em troca do equipamento), o que resultou em três valores:

	VPL (depois de 2 anos)
Cenário 1	R\$ 337.136,68
Cenário 2	R\$ 145.167,94
Cenário 3	R\$ 1.522.394,29

Tabela 9 - Valor presente líquido estimado para cada cenário

Fonte: elaborado pelo autor

Além do retorno do projeto, é necessário analisar de forma qualitativa os riscos de cada um dos projetos.

	Risco	Justificativa
Cenário 1	Alto	A TaxiCo deverá efetuar o investimento e desenvolver ou comprar a tecnologia de transmissão para as TVs. Além disso, ela deve se comprometer em vender e desenvolver o conteúdo da TV (como notícias, curiosidades) que chame a atenção do passageiro.
Cenário 2	Baixo	A TaxiCo venderá espaço de outras empresas que já possuem TVs e já produzem conteúdo para transmissão. Não há nenhum tipo de investimento, e a TaxiCo obterá parte da receita gerada à empresa possuidora de TVs.
Cenário 3	Alto	A TaxiCo investirá uma parte do custo de instalação de TVs, mas possuirá uma parceira que se comprometerá em desenvolver o software, produzir o conteúdo para a TV e se comprometer em vender os espaços. A Receita será dividida em ambos. Do estudo de viabilidade, foi visto que o VPL final é muito sensível a quantidade de venda e por isso o Risco é alto (se as vendas forem um pouco menor do previsto, podem gerar grandes prejuízos).

Tabela 10 - Análise de risco dos cenários de investimentos em televisores

Fonte: elaborado pelo autor

Com a relação entre o retorno e o risco tem-se seguinte gráfico e os seguintes resultados:

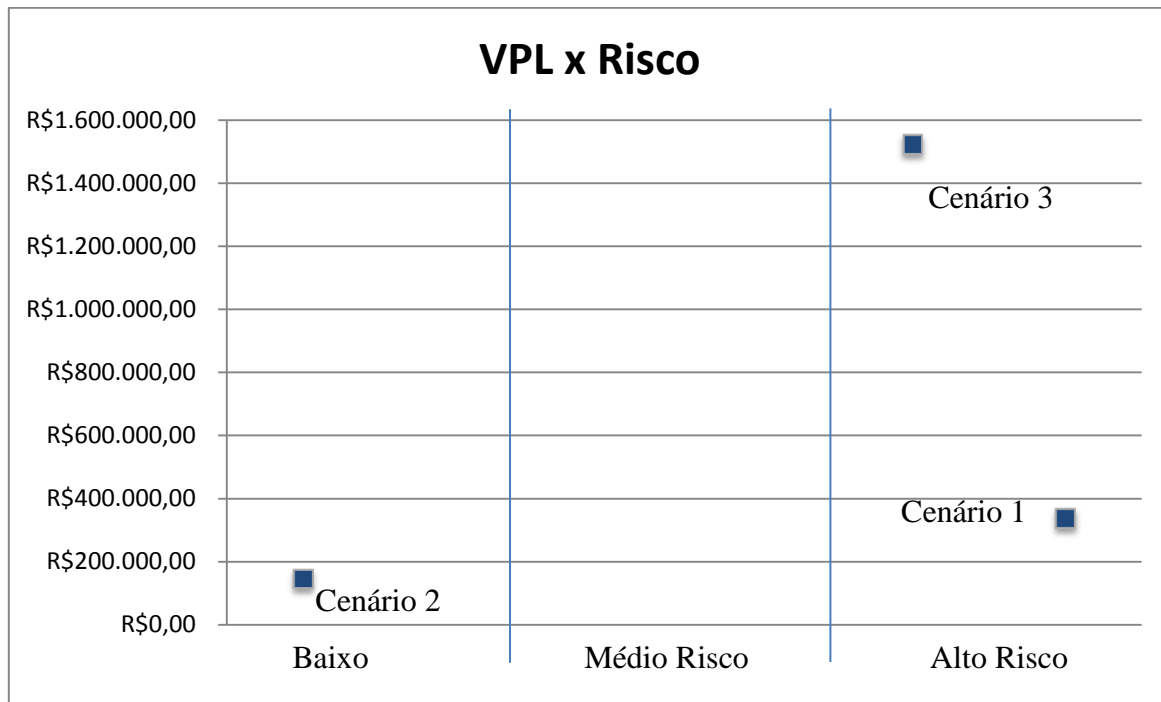


Figura 6 - Relação risco e retorno dos cenários de investimento em televisores

Fonte: elaborado pelo autor

- Cenário 1 tem um alto grau de risco, pois a empresa deveria desenvolver um software e todo o conteúdo da televisão o que envolve conhecimentos que a empresa não possui.
- O cenário 2 possui um baixo retorno se comparado com as outras opções de investimento e com os outros materiais de divulgação.
- O cenário 3 possui um alto retorno, mas esse resultado é muito sensível a quantidade vendida. Por exemplo, caso a venda dos anúncios for 10% menor do que o estimado, ao invés de ter lucro a empresa terá grande prejuízo para empresa. Devido a essa grande sensibilidade, este cenário foi considerado de grande risco.

Apenas um dos cenários apresenta um retorno satisfatório, o cenário 3. No entanto, este cenário ainda possui um alto grau de risco para trazer um retorno em dois anos.

Divulgação em canais online

Os canais de divulgação online possuem uma natureza diferente dos canais descritos anteriormente, pois o seu valor de mercado é diretamente ligado ao número de pessoas que este canal tem o potencial de atingir. Quanto mais pessoas forem atingidas pela campanha e quanto mais direcionadas elas forem, maior será o valor deste meio de comunicação.

Analisando os custos destes canais, tem-se a predominância de custos fixos. O único canal que possui um custo variável é o envio de SMS, pois é feito através de uma plataforma paga:

CANAIS ONLINE	CUSTO POR ENVIO	CUSTO BRIEFING	CUSTO DE ARTE	CUSTO TI	GESTÃO	CUSTO TOTAL
Youtube	R\$ -	R\$ 56,25	R\$ 540,00	R\$ -	R\$ 90,00	R\$ 686,25
Push	R\$ -	R\$ 75,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 90,00	R\$ 165,00
SMS	R\$ 0,05	R\$ 75,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 90,00	R\$ 165,05
Banner no app	R\$ -	R\$ 37,50	R\$ 135,00	R\$ 45,00	R\$ 90,00	R\$ 307,50
E-mail	R\$ -	R\$ 75,00	R\$ 67,50	R\$ -	R\$ 90,00	R\$ 232,50
Blog	R\$ -	R\$ 75,00	R\$ 67,50	R\$ -	R\$ 90,00	R\$ 232,50
Site	R\$ -	R\$ 75,00	R\$ 135,00	R\$ 45,00	R\$ 90,00	R\$ 345,00
Facebook	R\$ -	R\$ 56,25	R\$ 67,50	R\$ -	R\$ 90,00	R\$ 213,75
Feed	R\$ -	R\$ 56,25	R\$ -	R\$ 45,00	R\$ 90,00	R\$ 191,25
Twitter	R\$ -	R\$ 56,25	R\$ -	R\$ -	R\$ 90,00	R\$ 146,25
Instagram	R\$ -	R\$ 37,50	R\$ 45,00	R\$ -	R\$ 90,00	R\$ 172,50
Voucher	R\$ -	R\$ 37,50	R\$ 112,50	R\$ 45,00	R\$ 90,00	R\$ 285,00

Tabela 11 - Custos da divulgação nos canais online

Fonte: elaborado pelo autor

- *Custo Briefing*: custo para criação do texto e da mensagem comunicada. Estimado a partir do salário de uma redatora com impostos de R\$ 300,00 e tempo de 2 horas para a criação (de um total de 160 horas mensais);
- *Custo da Arte*: custo para criação da arte utilizada na campanha. Estimado a partir do salário de um *designer* com impostos de R\$ 4.500,00 e tempo variando de um dia para a criação do vídeo a 2 hora para a criação da arte de e-mail (de um total de 200 horas mensais);
- *Custo do TI*: custo para disponibilizar a arte no meio de comunicação. Estimado a partir do salário de um programador com impostos de R\$ 4.500,00 e tempo de 2 horas para a disponibilização do material (de um total de 200 horas mensais);

- **Custo de Gestão:** custo para analisar resultados da campanha e controlar resultados.
Estimado a partir do salário de um analista com impostos de R\$ 4.500,00 e tempo de 2 horas fazer relatórios (de um total de 200 horas mensais).

O preço estabelecido é determinado no mercado de acordo com o alcance dos meios de comunicação. Assim tem-se os seguintes preços por produto:

CANAIS ONLINE	ALCANCE	PREÇO DE TABELA
Youtube	5.000	R\$ 600,00
Push	1.000.000	R\$ 50.000,00
SMS	1.000.000	R\$ 70.000,00
Banner no app	1.100.000	R\$ 22.000,00
E-mail	2.000.000	R\$ 50.000,00
Blog	40.000	R\$ 2.800,00
Site	50.000	R\$ 500,00
Facebook	1.000.000	R\$ 15.000,00
Feed	1.000.000	R\$ 15.000,00
Twitter	2.000	R\$ 80,00
Instagram	3.000	R\$ 120,00
Voucher	100.000	R\$ 6000,00

Tabela 12 - Precificação da divulgação nos canais online

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando o custo do produto com o preço em potencial (atingindo metade da base de usuários), temos a seguinte relação:

CANAIS ONLINE	CUSTO TOTAL	PREÇO DE TABELA
Youtube	R\$ 686,25	R\$ 300,00
Push	R\$ 165,00	R\$ 25.000,00
SMS	R\$ 25.165,00	R\$ 35.000,00
Banner no app	R\$ 307,50	R\$ 11.000,00
E-mail	R\$ 232,50	R\$ 25.000,00
Blog	R\$ 232,50	R\$ 1.400,00
Site	R\$ 345,00	R\$ 250,00
Facebook	R\$ 213,75	R\$ 7.500,00
Feed	R\$ 191,25	R\$ 7.500,00
Twitter	R\$ 146,25	R\$ 40,00
Instagram	R\$ 172,50	R\$ 60,00
Voucher	R\$ 285,00	R\$ 3.000,00

Tabela 13 - Relação preço e custo dos canais de divulgação

Fonte: elaborado pelo autor

Comparação entre todos os grupos de canais de divulgação

Finalmente para comparar as principais soluções propostas, foi calculado o Retorno sobre o Custo das soluções, parâmetro para apontar a solução que oferece maior retorno monetário. Considerando uma ação de divulgação em 1.000 taxistas e uma campanha online que atinja toda a base de usuários da empresa, temos:

Canal de Comunicação	Média do Retorno sobre Investimento
Material de Divulgação - Interior do Táxi	1151,16%
Material de Divulgação - Fora do Táxi	218%
Televisão – Cenário 3	32%
Canais Online	3140%

Tabela 14 - Retorno médio dos canais de divulgação

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando o retorno sobre o investimento, explorar a divulgação no interior do táxi e os canais online é a solução mais lucrativa.

O grande retorno dos materiais deve-se ao preço utilizado entre empresas que anunciam em táxis. Estas pagam uma taxa ao taxista para utilizar seu carro como um veículo de propaganda e consideram este custo em sua precificação. Como o esperado é que a TaxiCo consiga negociar com os taxistas a divulgarem sem nenhuma remuneração, devido a sua ótima relação que possui com os taxistas, a lucratividade desse meio é muito alta se a TaxiCo aplicar o mesmo preço do mercado. A TaxiCo possui como uma de suas atividades principais o seu relacionamento com os taxistas e procura sempre trazer novo benefícios a eles, por exemplo: programas de descontos em lojas e serviços.

A lucratividade obtida nos canais online é muito alta, devido a um baixo custo. Ao mesmo tempo, o preço que a empresa pode cobrar pode ser elevado, devido ao grande número de pessoas que utilizam o aplicativo de smartphone e interagem com a marca em redes sociais.

Assim, olhando para o resultado do Retorno sobre o Investimento, observa-se que as melhores soluções seria explorar o material de divulgação no interior de táxis e explorar os canais online.

Refinando o modelo de negócios, levando em consideração as soluções mencionadas acima, temos o seguinte modelo:

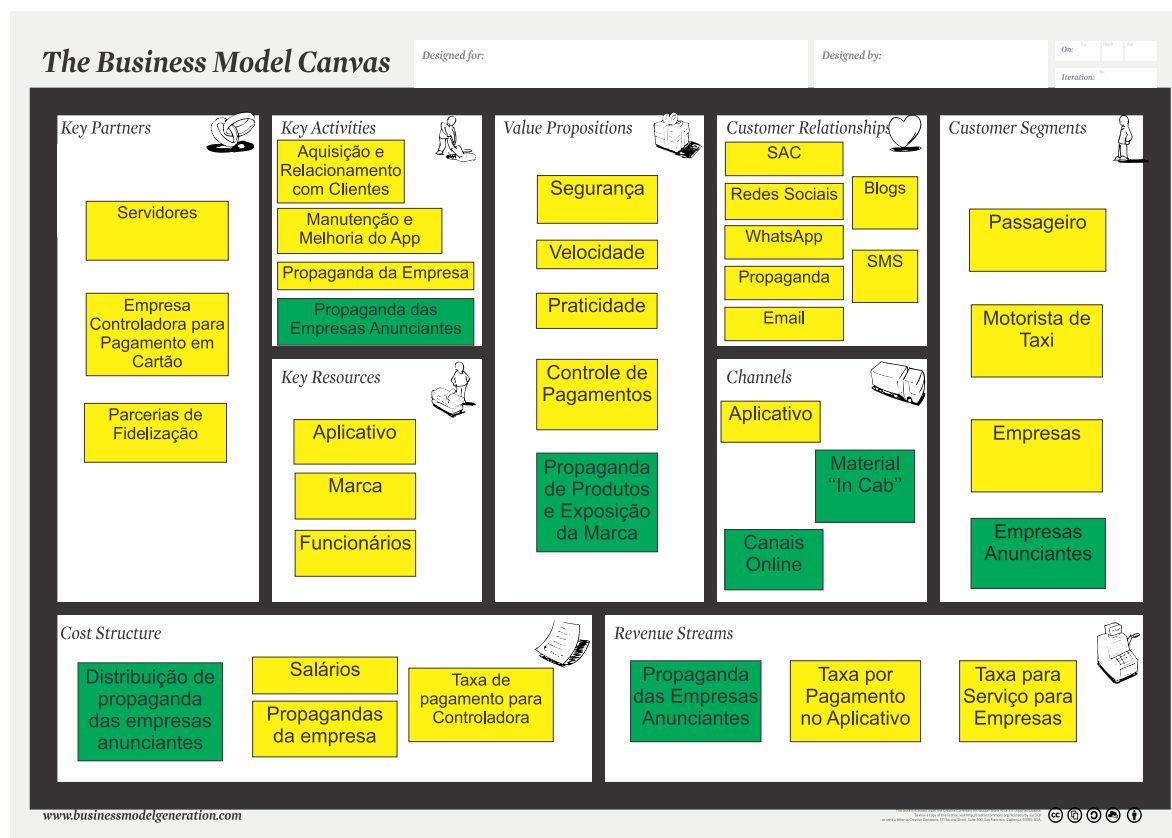


Figura 7 - Proposta de modelo de negócio após a análise financeira

Fonte: elaborado pelo autor

Apesar de já existirem empresas explorando os táxis como espaço publicitário, estas são pouco conhecidas e seus clientes em sua maioria exploram a divulgação na parte exterior do táxi. A TaxiCo aproveitaria sua expertise em marketing que é considerada como um dos grandes diferenciais da empresa em relação aos seus concorrentes.

O próximo passo seria confirmar se os componentes estabelecidos interessariam os seus potenciais clientes.

5.2 PRÉ-VALIDAÇÃO

A fim de confirmar a hipótese de que as empresas estão interessadas em divulgar suas marcas e produtos ou serviços pela TaxiCo, elaborou-se um Mídia Kit. Este documento é utilizado por

empresas para divulgar os seus produtos, oferecendo informações e especificações sobre como um cliente poderia divulgar produtos e qual seria o mercado a ser atingido por esta campanha. A TaxiCo criou esse documento a fim de validar o seu modelo de negócio com um Produto Mínimo Viável. Isso permitiria os potenciais clientes conhecerem a proposta de valor da TaxiCo e expressarem ou não o seu desejo pelo produto oferecido. Além disso, isto oferece a oportunidade para que eles deem sugestões de novos métodos de divulgação que ainda não foram considerados. Algumas páginas deste documento estão dispostas a seguir para ilustrar as informações fornecidas em um Mídia Kit.

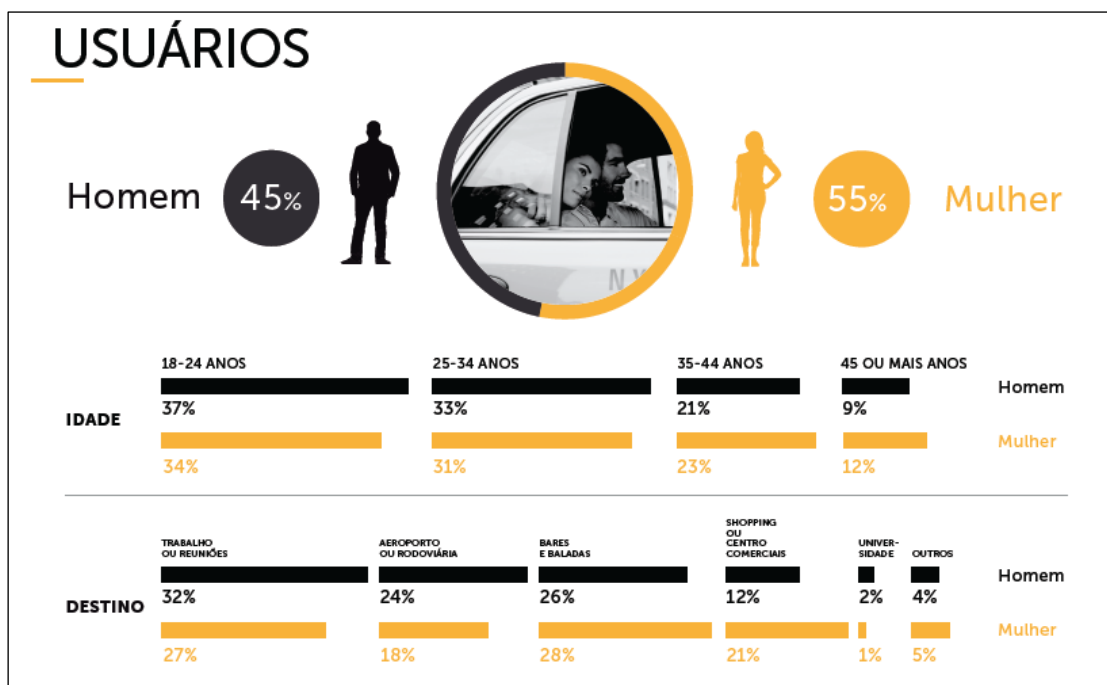


Figura 8 - Exemplo 1 do Mídia Kit

Fonte: Equipe de Marketing da TaxiCo

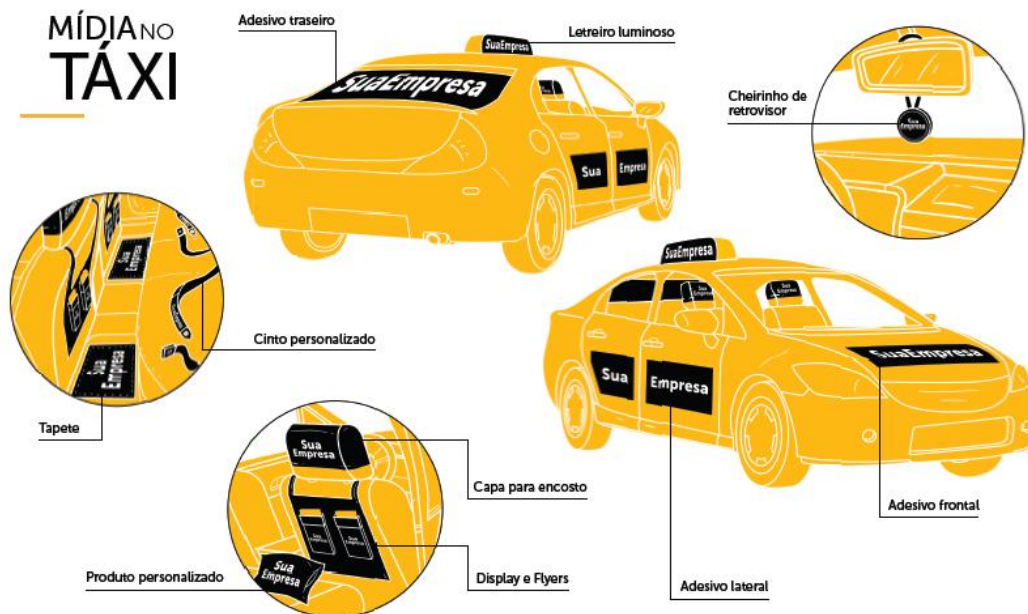


Figura 9 - Exemplo 2 do Mídia Kit

Fonte: Equipe de Marketing da TaxiCo

O Mídia-Kit foi enviado para dez empresas como amostra. Todas responderam estarem interessadas no serviço e solicitaram por mais detalhes sobre possíveis projetos de divulgação.

Dessa forma, foram realizadas reuniões com essas empresas, que para a TaxiCo, foram ótimas oportunidades para entrevistar os seus potenciais Clientes e validar as seguintes hipóteses:

- A Proposta de Valor oferecido condiz com a necessidade do Cliente;
- A TaxiCo consegue atendê-los com os meios de comunicação que ela propõem.

Resultados

Nas entrevistas, todos os clientes se mostraram interessados em divulgar suas marcas pela TaxiCo. Alguns gostariam de oferecer campanhas publicitárias e outros ainda se interessaram em vender seus produtos pela TaxiCo. Este segundo ponto foi uma demanda que veio dos próprios clientes, que a TaxiCo passou a considerar em seu modelo de negócio. No entanto, por motivos estratégicos, as empresas envolvidas optaram por não divulgar mais informações sobre estes projetos. Assim, este trabalho se concentrará mais no serviço de pura publicidade, como descrito nas seções anteriores deste trabalho.

Das dez empresas, cinco se interessaram em ações de publicidade oferecidas pela TaxiCo. Embora fosse esperado que o maior valor da publicidade estivesse no material “In-Cab”, a maioria das empresas estavam mais interessadas pela publicidade online no aplicativo de smartphone e por projetos de “*User Experience*”. Este tipo de projeto tem o objetivo de propor aos usuários boas experiências com a marca e com o produto da anunciante dentro do táxi. Isso poderia ser feito com amostras de produtos e divulgação que envolvesse todo o táxi. Um exemplo desse tipo de projeto foi a ação que a TaxiCo realizou com uma marca de doces no dia do Halloween, onde o taxista estava fantasiado, o carro estava devidamente decorado com o tema proposto e amostras dos produtos foram oferecidas aos passageiros.

Assim, as entrevistas com os potenciais clientes permitiram que o modelo de negócios da TaxiCo fosse mais uma vez refinado:

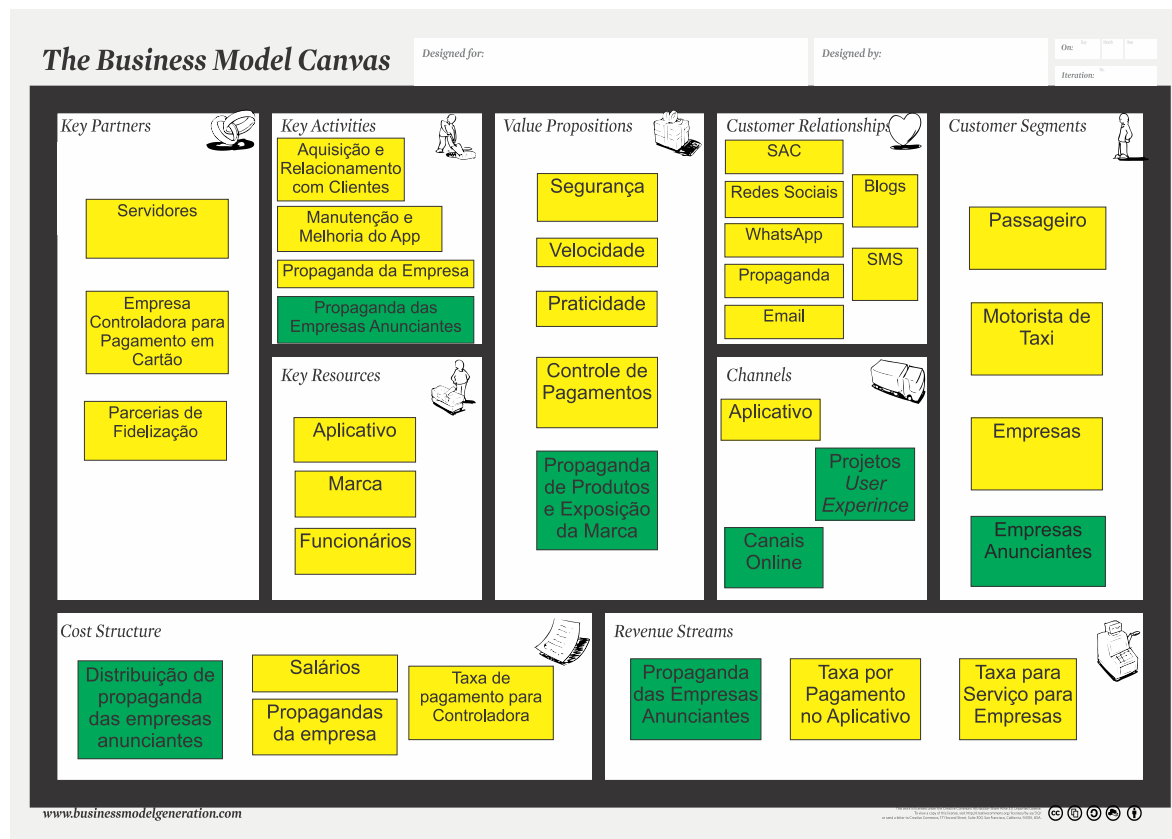


Figura 10 - Proposta de modelo de negócios após a validação com os clients

Fonte: elaborado pelo autor

É necessário analisar o retorno financeiro deste projeto *User Experience*, mas até o momento a empresa não havia realizado nenhum projeto com essas características objetivando retorno financeiro. Portanto, não foi possível encontrar dados disponíveis que possibilitassem uma estimativa do valor dessa campanha.

Dado que muitas hipóteses têm se confirmado, o cenário parece ser favorável para que a TaxiCo continue a validar esse modelo de negócio. Resumindo, foi possível concluir:

- Existem empresas interessadas em divulgar seus produtos nos canais de comunicação da TaxiCo e nos táxis;
- Essas empresas estão dispostas a pagar por este serviço;
- A proposta de valor oferecida pela TaxiCo condiz com a necessidade do Cliente;

- A TaxiCo consegue oferecer canais de comunicação como forma de propaganda para atender seus clientes;
- Os canais de comunicação atendem as necessidades dos Clientes.

O próximo passo consiste em testar o modelo de negócio através de um projeto-piloto, com o objetivo de validar a capacidade da TaxiCo em oferecer o produto e o valor dado ao cliente. Além disso, a empresa decidiu fazer um programa de *User Experience* neste projeto-piloto, pois isso possibilitaria analisar o retorno financeiro desta atividade. Isso exige um investimento significativo, porém a pré-validação motiva a continuação dos testes.

6. VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

6.1 DESCRIÇÃO E HIPÓTESES

Para validar o Plano de Negócios, a TaxiCo procurou um cliente real com quem pudesse fazer uma divulgação teste, analisar o resultado e confirmar a hipótese de que a empresa teria capacidade de atender essa nova demanda por um produto/serviço novo em seu portfólio.

A TaxiCo entrou em contato com algumas empresas interessadas, e escolheu a empresa CosméticosCo para divulgar seu produto. Essa empresa foi escolhida devido ao seu tamanho e o potencial de projetos consequentes. Além disso, o volume de divulgação da campanha (quantidade de material divulgado) era alto e foi considerado como uma ótima oportunidade para testar a capacidade da TaxiCo em distribuir essa quantidade de material.

A empresa cliente estava interessada em divulgar um novo produto através de amostras que seriam entregues em táxis. Esta é uma ótima forma de divulgação, pois do ponto-de-vista da TaxiCo, pode-se obter uma receita que é o objetivo do projeto e melhora a experiência do passageiro e taxista com a empresa. Esse tipo de projeto ainda se encaixa nos quadros de um projeto de “User Experience” e permitiria a TaxiCo validar esse tipo de serviço em seu modelo de negócio.

Nessa campanha foram distribuídos 170.000 produtos acompanhados de panfletos. Para isso, a empresa anunciante enviou seus produtos para locais de armazenamento, e estes foram distribuídos para os postos de atendimento. Estas duas últimas atividades (armazenamento e distribuição até os postos de atendimento) foram realizadas por uma empresa de logística terceirizada. Essa contratação permite que a empresa teste o modelo de negócio sem ter que efetuar grandes investimentos iniciais.

Em relação à comunicação, uma mensagem foi enviada aos taxistas convidando-os para participar da promoção e obter algumas das amostras como brindes. E como controle, foi anotado o documento do taxista que permite a TaxiCo buscar informações sobre ele e seus passageiros.

Isso permitiria identificar os passageiros participantes da promoção e obter feedback deles como resultados da ação posteriormente.

Com a venda deste projeto a TaxiCo validou o modelo de receita deste serviço. Além disso, este projeto piloto tem como objetivo confirmar as seguintes hipóteses:

- (i) A TaxiCo tem capacidade de executar as tarefas-chaves deste novo serviço

Como descrito no modelo de Negócio, esta Atividade-Chave envolve executar a propaganda das empresas anunciantes. Com este projeto-piloto, espera-se validar a capacidade de execução de uma campanha de *User Experience*. Esta validação foi considerada necessária, pois exige atividades de logística e distribuição de material em um volume que a empresa não havia anteriormente.

Para validar essa hipótese foi considerado analisar a porcentagem de entregas diárias que foram feitas sem atraso e quantos motoristas vieram em relação ao esperado.

- (ii) A TaxiCo consegue oferecer o Propósito de Valor ao cliente através do projeto de *User Experience*

É necessário confirmar que o Valor foi entregue ao Cliente e que atendeu a suas necessidades. Caso esta hipótese não seja validada, seriam necessárias mudanças em como a TaxiCo entrega esse Valor ou até mesmo na Proposta de Valor, que pode possuir divergências da desejada pelo Cliente.

Esta hipótese vai ser testada através da análise do *feedback* da campanha baseado nas respostas dos questionários preenchidos pelos clientes.

- (iii) A receita deste serviço cobre os custos do projeto

Como a principal motivação deste projeto é trazer ganhos monetários para a empresa, é necessário que este novo produto se mostre viável economicamente. Para este primeiro teste não foi estabelecido um retorno mínimo, pois foi considerado que este projeto traria o benefício estratégico de validar o modelo de negócio. Para esta análise, será considerado o resultado financeiro do projeto e se o retorno foi positivo.

- (iv) O projeto não impactou negativamente ou comprometeu outras atividades da empresa

Um dos requisitos para este projeto é que ele não impacte negativamente a principal atividade da empresa que envolve captar novos usuários (taxistas e passageiros). Esta preocupação é causada também pelo fato do material ser distribuído nos postos de atendimento, lugar onde também é feita a captação de novos taxistas. Para validarmos essa hipótese será analisado o número de cadastros semanais em relação às semanas anteriores.

6.2 PLANEJAMENTO

Resumindo o planejamento da ação, temos a seguinte tabela dos “5Ws e 2Hs”.

O que? (<i>What?</i>)	Divulgar um novo produto do cliente através de amostras
Quando? (<i>When?</i>)	Dia 06 de Março a Dia 25 de Março
Por quê? (<i>Why?</i>)	Testar nova forma trazer valores para clientes e gerar comprovar nova fonte de Receita
Onde? (<i>Where?</i>)	São Paulo e Belo Horizonte
Quem? (<i>Who?</i>)	Execução - Gerentes e promotores de vendas locais Análise de Resultados – Presente autor
Como? (<i>How?</i>)	Produtos serão entregues nos armazéns alugados. Depois serão transportados até os postos de atendimento pela TaxiCo e distribuídos aos motoristas de táxi. Os motoristas darão o número de seu documento e os resultados serão medidos durante a campanha.
Quanto? (How much?)	Serão distribuídos 170.000 produtos e panfletos. Gerando uma Receita de R\$ 120.000

Tabela 15 - Planejamento 5Ws w 2Hs do projeto piloto

Fonte: elaborado pelo autor

Cronograma da Ação

Data	Programação
04 de Março	Recebimento dos Produtos
06 de Março	Início da Ação
13 de Março	Início da Análise de Resultados
25 de Março	Fim da Entrega de Produtos
02 de Abril	Entrega dos resultados da campanha

Tabela 16 - Cronograma planejado do projeto piloto

Fonte: elaborado pelo autor

Para a medição dos resultados foi elaborado um questionário a ser respondidos pelos passageiros que participaram da Campanha. Considerando que se deseja avaliar o desempenho da campanha, ou seja, se a Proposta de Valor foi entregue e divulgação bem-feita, foi elaborado o seguinte Questionário:

Perguntas	Respostas
1) Você recebeu algum produto da Campanha CosméticosCo no táxi?	a) Sim (vai para 2 e pula 6 e 7) b) Não (vai para 6)
2) Quanto você gostou dessa campanha?	a) Gostei muito b) Gostei c) Indiferente d) Não gostei e) Detestei
3) Você gostou do produto?	a) Gostei muito b) Gostei c) Indiferente d) Não gostei e) Detestei

4) Você já conhecia ou comprava o produto?	a) Já conhecia e comprava o produto b) Já conhecia o produto, mas comprava similar c) Já conhecia o produto, mas não comprava d) Não conhecia o produto
5) Depois de conhecer o produto, qual seria o seu interesse em comprá-lo?	a) Com certeza compraria b) Provavelmente compraria c) Indiferente d) Provavelmente não compraria e) Com certeza não compraria
6) Você já tinha ouvido falar da Campanha?	a) Sim (vai para 7) b) Não (vai para 8)
7) Da onde você ouviu falar?	Aberto
8) Que tipo de promoção mais te atrai?	a) Entrega de Brindes no táxi b) Códigos de Desconto c) Pedidos de presentes pelo app
9 Qual é a sua idade?	menos de 18 18-24 25-34 35-44 45-54 mais de 55
10) Qual é o seu sexo?	Masculino Feminino

Tabela 17 - Questionário elaborado para participantes da campanha

Fonte: elaborado pelo autor

As quatro primeiras perguntas ajudam a obter o feedback da campanha, enquanto as duas últimas perguntas foram acrescentadas para trazer *insights* importantes sobre o público atingido.

6.3 EXECUÇÃO

Apesar da programação, o recebimento do material atrasou dois meses em relação ao esperado e, por consequência, a execução também iniciou quase dois meses mais tarde. A razão disso foi que a empresa cliente exigia cadastro da TaxiCo em seu sistema na matriz mundial para que fosse possível entregar o material. Além disso, era necessário que se emitisse um documento alegando que a TaxiCo receberia o material para distribuição, o que não havia sido feito previamente. Assim a mercadoria foi enviada, mas teve que voltar para matriz por não possuir o documento corretamente preenchido quando a polícia fiscalizou a mercadoria. Os produtos retornaram, o documento foi refeito e, somente então, foi expedido corretamente para a TaxiCo. A empresa cliente reconheceu que os motivos de atraso eram responsabilidades dela e, por isso, ajudou a TaxiCo pagando os gastos adicionais com a operação.

Com isso, o cronograma foi modificado para:

Data	Programação
27 de Abril	Recebimento dos produtos
04 de Maio	Início da ação
11 de Maio	Início da análise de resultados
18 de Maio	Fim da entrega de produtos
25 de Maio	Entrega dos resultados da campanha

Tabela 18 - Cronograma modificado

Fonte: elaborado pelo autor

Os materiais foram recebidos no dia 27 de abril e colocados no depósito contratado. Após isso, a empresa contratada transportava diariamente 11.400 unidades de amostras para o Posto de São Paulo e 4.900 para os postos em Belo Horizonte. Foram distribuídos 170.000 produtos para 7.100 taxistas. Com o decorrer da campanha, o número de taxistas que visitavam o posto foi aumentando graças a comunicação “boca-a-boca” entre os motoristas.

Os produtos foram distribuídos em Belo Horizonte e São Paulo, onde 9 promotores distribuíram os produtos por táxis. Cada vez que um taxista chegava, era obtido o número de documento do taxista e o material era entregue.

6.4 RESULTADOS

Para analisar os resultados de forma objetiva e direcionada, esta seção foi segmentada pelas hipóteses que motivaram este projeto-piloto e que confirmariam a validade das modificações no modelo de negócio. Assim a análise de resultados foi separada nas seguintes subseções:

- Capacidade de executar as tarefas-chaves deste novo serviço;
- Entrega da Proposta de Valor através do projeto de *User Experience*;
- Viabilidade financeira;
- Impactos na empresa.

Capacidade de executar as tarefas-chaves deste novo serviço

Para validar que a TaxiCo possui capacidade de divulgar um de seus clientes, como exposto anteriormente, deve-se avaliar se todas as entregas foram feitas dentro do planejado e se houveram atrasos.

Desconsiderando o atraso da entrega dos produtos, que foi de responsabilidade do cliente, a empresa entregou todos os produtos sem nenhum atraso. A razão para isso foi que o número estimado de taxistas que iriam pegar o material usado no planejamento foi menor em relação ao real. Assim, o número de produtos entregues por dia era o fator limitante do número total de entregas de produtos.

Dentro do programado, a empresa conseguiu entregar todos os produtos como planejado e estimado. Essa foi uma experiência importante, pois foi a primeira vez que a empresa teve operações logísticas como escopo de suas atividades e se comprometeu em distribuir um determinado número de material em um prazo definido. Embora a parte de armazenamento e distribuição tenha sido terceirizada, isso ainda prova que a empresa pode atender demandas ainda

maiores de material de divulgação e distribuição em táxis. Distribuir 170 mil produtos em duas cidades, em menos de quinze dias de operação e sem nenhum atraso prova que a empresa possui capacidade de distribuir um grande número de material para um projeto de *User Experience*.

Entrega da Proposta de Valor através do projeto de *User Experience*

Da pesquisa feita com os consumidores foi adquirida as seguintes respostas:

Perguntas	Respostas	Resultado (n° de respostas)	Resultado %
1) Você recebeu algum produto da Campanha Dove no táxi?	a) Sim	68	18,73%
	b) Não	295	81,27%
2) Quanto você gostou dessa campanha?	a) Gostei muito	31	45,59%
	b) Gostei	17	25,00%
	c) Indiferente	20	29,41%
	d) Não gostei	0	0%
	e) Detestei	0	0%
3) Você gostou do produto?	a) Gostei muito	28	41,18%
	b) Gostei	20	29,41%
	c) Indiferente	20	29,41%
	d) Não gostei	0	0%
	e) Detestei	0	0%
4) Você já conhecia ou comprava o produto?	a) Já conhecia e comprava o produto	7	10,29%
	b) Já conhecia o produto, mas comprava similar	30	44,12%
	c) Já conhecia o produto, mas não comprava	29	42,65%
	d) Não conhecia o produto	2	2,94%
5) Depois de conhecer o produto, qual seria o seu	a) Com certeza compraria	3	4,41%
	b) Provavelmente compraria	40	58,82%

interesse em comprá-lo?	c) Indiferente	21	30,88%
	d) Provavelmente não compraria	4	5,88%
	e) Com certeza não compraria	0	0%
6) Você já tinha ouvido falar da Campanha?	a) Sim (vai para 7)	11	3,73%
	b) Não (vai para 8)	284	96,27%
7) Da onde você ouviu falar?	Aberto	7	<i>newsletter</i>
8) Que tipo de promoção mais te atrai?	a) Entrega de Brindes no táxi	82	22,59%
	b) Códigos de Desconto	277	76,31%
	c) Pedidos de presentes pelo app	4	1,10%
9) Qual é a sua idade?	a) menos de 18	0	0%
	b) 18-24	42	11,57%
	c) 25-34	214	58,95%
	d) 35-44	75	20,66%
	e) 45-54	21	5,79%
	f) mais de 55	11	3%
10) Qual é o seu sexo?	a) Masculino	192	52,89%
	b) Feminino	171	47,11%

Tabela 19 - Resultado do questionário aplicado nos participantes da campanha

Fonte: elaborado pelo autor

Como observado, o resultado foi positivo: a maioria dos passageiros que participaram da campanha gostou e afirmaram estar mais dispostos a consumir o produto após a campanha. Tudo isso ajuda a demonstrar que o valor foi entregue a empresa anunciante.

No entanto, a partir do resultado, nota-se a necessidade de algumas melhorias para as próximas campanhas:

- Maior controle da distribuição dos materiais, visando garantir que os passageiros estão recebendo as amostras pelos taxistas;
- Distribuição de amostras com materiais de propaganda dentro do taxi, fazendo com que os passageiros percebam que o material no táxi é um brinde e eles podem levar uma unidade;
- Divulgar a campanha dentro do taxi em outros Canais de divulgação, aumentando o número de pessoas que sabem que a campanha está ocorrendo.

Viabilidade financeira

A maior fonte de custos deste projeto foi a operação logística, visto que o anunciante se responsabilizou pelo produto e produção do material gráfico. Os custos podem ser vistos com mais detalhes no orçamento colocado em anexo, os dados gerais de logísticas estão abaixo:

São Paulo

Armazenagem	R\$ 8.560,00
Transporte	R\$ 30.461,54
Total Geral	R\$ 39.021,54

Belo Horizonte

Armazenagem	R\$ 3.710,00
Transporte BH: 01 veículo para entrega em 03 pontos	R\$ 14.666,67
Transporte Confins: 01 veículo para 01 entrega por semana - até 500kg	R\$ 1.133,33
Custo adicional di 21/03/15 (sábado) mobilizar equipe para descarga	R\$ 666,67
Total Geral	R\$ 20.176,67

Total Geral - São Paulo / Belo Horizonte	R\$ 59.198,21
---	----------------------

Tabela 20 - Custos logísticos do projeto piloto

Fonte: elaborado pelo autor

O custo real da operação logística foi um pouco maior do que a estabelecida devido a uma multa dada pelo atraso da entrega dos produtos. Este custo não foi contabilizado pois foi pago pela empresa anunciante que se responsabilizou pelo adiamento da entrega dos produtos.

Outro custo considerado foi o custo de alocar promotores para a distribuição das amostras. Foram nove promotores que trabalharam na distribuição do produto durante quinze dias, sendo que essa operação ocorria de manhã (9h à 13h), ocupando metade do expediente dos promotores. Cada promotor custa mensalmente para a empresa R\$2.000,00 e soma dos custos dos promotores durante a campanha totalizou R\$4.500,00.

Custo com Promotores	R\$ 4.500,00
----------------------	--------------

Tabela 21 - Custo dos promotores aplicado ao projeto piloto

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando os resultados financeiros, foram obtidos os seguintes dados gerais da ação:

Receita da Ação	R\$ 120.000,00
Custo da Ação	R\$ 63.698,21
Lucro da Ação	R\$ 56.301,79
Retorno sobre Investimento	47%

Tabela 22 - Resultados financeiros gerais do projeto piloto

Fonte: elaborado pelo autor

Verificou-se um retorno de 47% em dois meses de operação. Foi um resultado satisfatório, pois a receita cobriu todos os custos do projeto piloto, e ainda gerou um grande retorno financeiro. Lembrando que não houve uma grande preocupação em gerar lucro, e sim, de fazer um teste que cobrisse minimamente os seus custos e que servisse como teste e validação do modelo de

negócio. Mesmo assim, o projeto teve um lucro sobre o investimento no projeto muito alto. Considerando os pontos citados, pode-se concluir que o projeto cumpriu com o esperado e os resultados validam a hipótese de que a empresa consegue realizar esta atividade possuindo lucro.

Para os próximos projetos é esperado um retorno ainda maior. O esperado é isto seja possível com a divulgação nos Canais de comunicação da TaxiCo, visto que este canal possui uma rentabilidade maior.

Impactos na empresa

A principal preocupação do impacto desta nova atividade era que isso poderia diminuir o número de cadastros de taxistas, visto que parte dos cadastros são feitos nos postos de atendimento.

Comparando o desempenho nas duas cidades nas semanas do evento temos:

	Sem campanha			Durante campanha	
	13/04/2015	20/04/2015	27/04/2015	04/05/2015	11/05/2015
BH	79	63	44	78	103
SP	192	149	186	208	239
Total Geral	271	212	230	286	342

Tabela 23 - Número de cadastros de taxistas antes e durante a campanha

Fonte: elaborado pelo autor

Ao analisar o número de cadastros semanais realizados durante a campanha, foi observado que o número de taxistas cadastrados foi impactado positivamente, aumentando o número de taxistas cadastrados por semana.

7. CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS

7.1 CONCLUSÃO FINAL

O objetivo final deste trabalho foi validar uma alternativa de modelo de negócios para a TaxiCo. Para isso, foram estudados todos os pontos cruciais da proposta, ou seja, os elementos na qual o modelo de negócio depende para ser bem sucedido. Dentro deste escopo, este trabalho atingiu seus objetivos ao comprovar, na pré-validação e na validação, a existência de clientes que estejam interessados no serviço de publicidade oferecido pela TaxiCo, o valor oferecido aos seus clientes e a sua capacidade de atendê-los e gerar resultados financeiros positivos e significantes.

Conforme foi demonstrado, este novo modelo envolve entregar uma nova proposta de valor para um novo segmento de cliente, o que exigiria novas atividades-chaves e novos custos. O novo modelo citado consiste em explorar os espaços publicitários que a empresa possui dentro de seus canais de comunicação (aplicativo, redes sociais, entre outros) e os espaços disponíveis em táxis (adesivos, encostos de cabeça, televisores, distribuição de amostras, entre outros) como espaços para divulgação de anunciantes e atender a necessidade da TaxiCo em obter retorno financeiro sobre sua operação.

Em primeiro lugar, foi analisada a existência de um potencial mercado para esse tipo de serviço e quais produtos a empresa iria oferecer para esse mercado. Depois, procurou-se confirmar as necessidades dos clientes e se a TaxiCo conseguiria atendê-los. Nesta etapa foi produzida uma apresentação dos produtos de divulgação que a empresa poderia oferecer (Mídia Kit) e enviada para diversas empresas, o *feedback* dessa ação foi positiva e, aparentemente a TaxiCo possuía capacidade de atender as necessidades dos clientes e ter uma nova forma de gerar receita e capitalização da empresa. Através dessa primeira interação com o cliente, também foi possível redirecionar o modelo para que ele se concentre em oferecer mídias online e campanhas de *User Experience*, canais nas quais os clientes expressaram maior interesse.

Para confirmar a capacidade da TaxiCo em gerar valor para este novo segmento de clientes, foi elaborado um projeto piloto. Essa ação de marketing permitiu com que a empresa validasse o

valor de seu serviço e a sua capacidade de produzir esse valor sem prejudicar outras operações da empresa e de forma sustentável economicamente.

Por fim, o Plano de Negócio se mostrou válido, pois a empresa conseguiu comprovar que este serviço traz valor ao cliente, que está disposto a pagar pelo serviço e, a TaxiCo tem capacidade de entregar esse serviço proposto ao cliente de forma rentável.

A aplicação da metodologia do *Lean Startup* continuará sendo realizada neste modelo de negócio e, através de novas interações com os clientes, é esperado que ocorram novas adaptações e redirecionamentos do modelo de negócio.

Embora o valor oferecido ao cliente tenha sido confirmado, assim como Ries (2011) defende, é necessário ainda validar a hipótese de que novos clientes irão descobrir este serviço novo. Ainda assim, este estudo permitiu com que fosse possível analisar o ponto mais importante desse modelo de negócio e direcioná-lo. Esta análise por si só não garante o sucesso do modelo, mas mitiga seus riscos e aumenta as suas chances de ser bem sucedida.

7.2 PRÓXIMOS PASSOS

Como dito anteriormente, em comparação com o projeto piloto, os próximos projetos trabalharão para buscar melhores resultados financeiros, trazendo maiores ganhos. Com o projeto piloto, a empresa pôde aprender quais são os custos associados a um projeto *User Experience*, o que permitirá precificar os próximos serviços prestados e negociar maiores retornos financeiros. Assim um próximo passo consiste em vender estes projetos de marketing com um preço mais alto, analisando se o cliente está disposto a pagar um preço mais alto por este serviço.

Além disso, é necessário validar a hipótese de crescimento do modelo de negócio, ou seja, confirmar que surgirão novos clientes interessados nesse serviço. Para isso, é necessário analisar se a forma de atingir potenciais clientes e a divulgação está ocorrendo da melhor forma possível. Até o momento utilizou-se o envio do Mídia Kit para empresas como forma de apresentar esse serviço oferecido, essa prática tem funcionado até o momento, porém é difícil afirmar que continuará dando resultados no longo-prazo. Recentemente, a empresa entrou em contato com outras empresas apresentando o Mídia-Kit e o retorno das empresas foi abaixo do esperado.

Pesquisando outras formas de entrar em contato com potenciais clientes, surgiu outro modo: a utilização de agências de publicidade. Nessa alternativa, a agência se responsabiliza em achar clientes, criar projetos de divulgação e exigiria uma comissão pelo projeto, enquanto a TaxiCo seria encarregada de executar a campanha. Isso traz algumas vantagens: mais empresas interessadas, menor esforço da TaxiCo e projetos mais diferentes e criativos; e algumas desvantagens: menor retorno financeiro, não seria aproveitada a *expertise* de marketing da TaxiCo e isso cria barreiras menores para concorrentes oferecerem o mesmo tipo de serviço. É difícil escolher a melhor alternativa no momento, portanto, como próximo passo, é necessário estudar as alternativas e levantar potenciais benefícios e impactos na empresa para indicar a melhor solução.

8. BIBLIOGRAFIA E REFERENCIAS

DEMIL, B; LECOCQ, X.. **Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency** . Long Range Planning, 2010.

DOZ, Y.L.; KOSONEN, M. **Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal**. Long Range Planning, 2010.

MCGRATH, R. **Business Models: A Discovery Driven Approach**. Long Range Planning, 2010.

MUZELLEC, L; RONTEAU S.; LAMBKIN M. **Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective**. Industrial Marketing Management, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. 1. ed. New York: Crown Business, 2011.

WIRTZ, B., SCHILKE, O., & ULLRICH, S. **Strategic development of business models implications of the web 2.0 for creating value on the internet**. Long Range Planning, 2010.