

MUDANÇAS NA GESTÃO DAS EMPRESAS DE TÁXI PARA SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO

Rubens Michel Batista¹, Prof. Dr. Rinaldo Di Schiavi²

¹Faculdade de Tecnologia de FATEC Ribeirão Preto (FATEC)
Ribeirão Preto, SP – Brasil

²Faculdade de Tecnologia de FATEC Ribeirão Preto (FATEC)
Ribeirão Preto, SP – Brasil

rubens.batista@fatec.sp.gov.br,
rinaldo.schiavi@fatec.sp.gov.br

Resumo. *Em 2003 o Brasil foi escolhido como sede da copa do mundo FIFA de futebol e mostrou ao mundo algumas deficiências. Dentre elas, a do transporte individual de passageiros. As obras não foram finalizadas até 2010 e muitas das promessas ficaram para trás. Assim, em 2014 existia uma oportunidade muito grande para negócios, pois a área de transporte individual de passageiros era até então ocupada por um grupo fechado e desorganizado: as empresas e cooperativas de táxis. Nesse mesmo momento nascia uma revolucionária empresa que se utilizava da tecnologia para ligar passageiros a motoristas de forma prática e fácil por um aplicativo móvel, a Uber. Diante disso, o presente trabalho busca fazer um estudo comparativo entre esses dois padrões de transporte de passageiros e elucidar um pouco sobre as estratégias realizadas pelas companhias/cooperativas de táxis frente a Uber.*

Abstract. *In 2003, Brazil was the country chosen to host the FIFA football world cup and showed the world some deficiencies. Among them, individual passenger transport. The building works were not completed until 2010 and many of the promises were left behind. Thus, in 2014 there was a big business opportunity, since the area of individual passenger transportation was previously occupied by a closed and disorganized group: taxi companies and cooperatives. At the same time, a revolutionary company that used technology to connect passengers to drivers in a practical and easy way through a mobile app was born, Uber. Given this, the present work seeks to make a comparative study between these two patterns of passenger transport and to elucidate a little about the strategies carried out by taxi companies / cooperatives in relation to Uber.*

1. Introdução

As mudanças realizadas nos sistemas de transporte de passageiros devido à introdução de empresas concorrentes que se utilizaram do avanço tecnológico, como o uso de aplicativos de celular, trouxe uma problemática aos gestores públicos e privados, mas principalmente às cooperativas de transporte de passageiros individual. Dessa forma, observou-se a necessidade de mudança de comportamento das empresas e de novas regulações pelo poder público.

Nesse momento observamos que as cooperativas de táxi se viram em grande dificuldade, sendo colocadas para navegar em “oceano azul”. (KIM; MAUBORGNE, 2005). Em “A Estratégia do Oceano Azul”, os autores demonstram de forma lúdica o mercado sendo dividido em duas categorias, o oceano vermelho, que se trata do mercado contemporâneo com regras pré-definidas e concorrência acirrada, e o oceano azul, uma região do mercado onde as regras não foram definidas e a concorrência não é conhecida. No entanto, essas companhias já buscam o retorno e equilíbrio dos negócios através de mudanças nas formas de gestão. Elas estão introduzindo tecnologias e novas ferramentas, com o intuito de fazer um *rebranding* das marcas, uma estratégia de marketing que realiza mudanças do posicionamento de uma marca, envolvendo até mesmo a postura frente ao cliente.

Enquanto isso a administração pública é forçada a fazer regulações através de leis apropriadas. Contudo, ainda há problemas legais já que muitos casos não estão alinhados à constituição conforme decisão deferida pelo Supremo Tribunal Federal de 09/05/2020 no caso RE 1054110, sendo o relator Ministro Roberto Barroso (2020).

Diante de tal cenário, esse estudo visa verificar as estratégias realizadas pelas cooperativas de táxi para se manterem no mercado após a introdução das operadoras de transporte individual que se utilizam das novas tecnologias de telefonia móvel através de aplicativos.

Para a análise levamos em conta o momento histórico da ocorrência e a resposta de uma cooperativa específica perante o novo modelo de negócio, um modelo do tipo plataforma multilateral, chamado assim por fazer a conexão do motorista ao passageiro que precisa de um transporte privado sob demanda. Também examinamos a estratégia da empresa para se manter ativa para associarmos o momento do mercado à noção de “oceano azul”, que caracteriza dois tipos de mercado: o oceano vermelho, conhecido por todos e com regras pré-definidas, e o oceano azul, sem regras pré-estabelecidas e onde não se conhece nem o concorrente e nem suas estratégias nesse mercado, a fim de demonstrar a ocorrência de um evento estratégico chamado “*rebranding*” nas operações dessa cooperativa.

Através de parâmetros de análise descritos por Kotler (2017) vamos demonstrar a capacidade adaptativa de marcas, empresas ou conglomerados para reagir frente a novos modelos e principalmente à capacidade de crescimento frente à concorrência.

A análise será guiada por livros, artigos científicos, textos jornalísticos, podcast, sítios da internet e fontes de informações formais bem fundamentadas.

2. Metodologia

Para a realização desse trabalho nos utilizamos análise bibliográfica buscando informações em sítios governamentais e de notícias, podcasts sobre tecnologia e marketing, documentos governamentais e livros que trazem informações sobre marketing e gestão estratégica sobre marcas.

Foram utilizados como referência os autores Eric Ries (2018), Marcos Bedendo (2019), W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005), e Philip Kotler (2017), bem como documentos governamentais como os Documentos de trabalho do CADE (2018).

O estudo foi construído sobre a ideia de que embora uma marca se estabeleça no mercado, com o tempo pode surgir a necessidade de uma reestruturação ou destruição da mesma devido a fatores adversos e/ou forças externas, como por exemplo, concorrência ou mudanças no mercado.

4. Problema de pesquisa

Em 2014 foi realizada a Copa do Mundo no Brasil. O sorteio, realizado em 2003, propiciou ao poder público um tempo grande para empreender e efetivas as adaptações necessárias para a realização de um evento mundial. No entanto, além da construção das arenas, havia naquele momento um grande problema de mobilidade urbana. Segundo a revista “Em Discussão!”, o governo federal tinha planos de investimento para o aumento da mobilidade nas 12 cidades-sedes da Copa do Mundo que incluía a VLTs, BRTs, corredores de ônibus e novas vias públicas, além de construção de estações, terminais e um centro de controle de tráfego, perfazendo um total de 53 intervenções. (2013, p. 37) Esse seria o legado da Copa para a população.

Já em 2010 constatamos a ocorrência de muitos problemas e atrasos como:

- mudanças no planejamento;
- atrasos em licitações;
- atrasos nas desapropriações;
- atrasos nas licenças ambientais;
- demora na liberação da verba pela união;

Diante disso, foi observado a introdução e liberação informal de uma nova modalidade de transporte de passageiro, em que não era necessário solicitar um táxi por telefone e nem mesmo se dirigir a um ponto fixo para embarque no veículo. Todo o processo podia ser realizado por meio da utilização de um celular e de um aplicativo que permitia a solicitação do carro para a corrida, já disponibilizando antecipadamente ao passageiro o valor a ser pago.

Em maio de 2014, nas duas maiores capitais da região Sudeste, Rio de Janeiro e São Paulo, a empresa Uber iniciou uma nova forma de oferecer transporte individual de passageiros, trazendo um efeito imediato de 26,1% de redução no número de corridas de táxi, segundo o documento de trabalho nº 001/2018 do CADE (RESENDE; LIMA, 2018, p. 44). Em contra partida, as cooperativas e companhias de táxi se viram obrigadas a se reestruturarem, mudando as suas ações e introduzindo novas tecnologias.

Buscamos entender, por meio desse documento, quais foram as atitudes tomadas por uma cooperativa de táxi da cidade de Ribeirão Preto para se manter competitiva nesse novo mercado.

5. A estratégia do oceano azul

Em 1984, junto com um grupo de artista de rua o senhor Guy Laliberté, um artista circense de várias facetas, fundou a empresa que se tornaria a maior empresa exportadora do Canadá, o Cirque du Soleil. Em menos de 20 anos de existência, a empresa alcançou a receita média de um dos mais velhos circos do mundo, o Ringling Brothers and Barnum & Bailey Circus, campeão mundial da indústria circense, que construiu essa realização apenas após cem anos de vida.

O que faz esse grande C.E.O despontar no cenário artístico é que ele atuou em um ramo que estava destruído e esquecido. Além de concorrer com seus pares, também lutava contra a tecnologia, o desinteresse das crianças e a busca de um novo nicho de público. Nesse período as crianças já se interessavam pelos novos jogos eletrônicos e o circo sofria com uma fase de readaptação devido à proibição do uso de animais durante os espetáculos, sendo hostilizados em cada cidade que chegavam por ativistas em defesa dos animais. Em uma análise estratégica tradicional provavelmente a avaliação inicial seria que esse ramo apresentava baixo potencial por conta da redução do comparecimento nos circos e o consequente encolhimento da receita. Outro ponto a ser ressaltado é que o Cirque du Soleil não competia diretamente com seus pares e não conquistou nenhuma fatia das demandas já existentes, que historicamente se concentravam em diversão para as crianças, mas sim criou um espaço com características inovadoras para atrair um grupo totalmente novo: o de adultos dispostos a pagar preços antes não praticados, oferecendo-lhes novas experiências e expectativas. O primeiro espetáculo recebeu o nome de “Reinvenção do Circo”. (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 4)

Para estabelecermos um padrão em que é possível realizar uma comparação com o feito do Cirque du Soleil podemos imaginar um universo de mercado com os dois tipos de oceanos já mencionados aqui. O oceano vermelho, um mercado conhecido com estratégias e ações já executadas a tempos, em que a concorrência tenta ocupar lugar e aniquilar o nome das outras empresas. Já os oceanos azuis abrangem todos os setores de mercado ainda não existentes, espaços não explorados, em que é possível alcançar um crescimento rápido e altamente lucrativo. Contudo, pode-se observar que esses dois mercados estão interligados, uma vez que as empresas nascidas no oceano azul acabam por migrar e entrar em contato com o oceano vermelho. As empresas precisam ir além da competição para alcançar novas oportunidades e lucros, criando seus próprios oceanos azuis. No entanto, o foco predominante das instituições nos últimos 25 anos foi os oceanos vermelhos, lugar de competição acirrada, focadas no desenvolvimento de conhecimento e aumento da forma de competir com habilidades e se utilizando de um bom *benchmarking*.

6. Uber e as cooperativas de táxi

O mercado de transporte individual de passageiros até a chegada da Uber era exclusivo das empresas de táxi. A única concorrência existente eram as empresas de transporte coletivo. Podemos concluir assim que as empresas de táxi navegavam em oceano vermelho porque conheciam os concorrentes e suas deficiências. Por muitos anos dominaram esse mercado e não planejavam mudar o padrão de serviço que ofereciam, nem mesmo as suas estratégias de marketing. No entanto, o surgimento de empresas que se utilizava de serviços de carona paga e rivalizaram diretamente com os grupos de taxistas, levou essas empresas a terem que navegar em oceano azul, situação nova na qual não sabiam o exato funcionamento do mercado.

A empresa Uber entrou no mercado com a mudança no *trade-off*. Ela ofereceu mudanças imediatas no mercado: aumento qualidade do serviço prestado, redução de valores cobrados aos passageiros e sem causar detrimento ao serviço oferecido. Assim, finalmente foi observado uma mudança no comportamento das empresas já atuantes em tal mercado.

6.1. Uber

A Uber, fundada em 2009, nasceu a partir de uma necessidade encontrada por seus criadores, Garrett Camp e Travis Kalanick, em Paris, onde se depararam com a dificuldade de encontrar um táxi. Então levaram para Califórnia a ideia de desenvolver uma plataforma que supria a demanda de passageiros por carros *premium* através de um aplicativo de celular.

De acordo com os números fornecidos pela empresa, ela está presente em mais de 600 cidades. A plataforma compreende 75 milhões de usuários, mais de 3 milhões de motoristas parceiros, com um total aproximado de 15 milhões de viagens por dia.

O grande diferencial do negócio é a facilidade proporcionada pelo aplicativo aos usuários, com segurança e a confiabilidade em todos os locais. No momento, a Uber busca também se mostrar como uma empresa que pratica a luta contra qualquer tipo de discriminação.

6.2. Coopertáxi

A Coopertáxi é uma sociedade civil fundada em 1994. A empresa conta com mais de 100 veículos de diversos modelos distribuídos em 20 pontos de atendimento localizados em vários pontos da cidade de Ribeirão Preto.

Segundo o sítio da cooperativa, ela possui aplicativo para facilitar a conexão de motoristas e passageiros, gestão cooperativa com pacotes para instituições com voucher eletrônico, trazendo aos conveniados facilidades como: relatório de gastos, limite de corridas por colaborador, acesso a recibos eletrônicos, orçamentos rápidos por centro de custo/ departamento /filial e estimativa de valor de corridas antecipada. Com esses serviços, a empresa visa oferecer benefícios como redução de gastos, gestão de controle, qualidade na prestação de serviço, reembolso, frota coligada em todo o Brasil com outras cooperativas, rapidez e modernidade.

7. Branding, rebranding e trade-off

7.1. Branding

O *Branding* é a realização de várias ações por uma empresa para emplacar a marca no mercado, ou seja, é um conjunto de estratégias realizadas para que a marca seja reconhecida pelo cliente e assim conquistá-lo. Dentro dessas estratégias está o posicionamento, proposta de valor proporcionando uma sensação de alinhamento direto ou indireto com o cliente.

Quando fazemos a comparação entre as marcas Uber e Coopertáxi observamos que entre 2008 e 2020 o serviço da Coopertáxi foi gradativamente sendo substituído pelo

novo serviço da Uber. Uma das razões foi a forma de entrada da Uber no mercado, se utilizando do *trade-off* agressivo para a saturação do mercado e eliminação da concorrência. Por outro lado, a Coopertáxi buscou sua permanência no mercado desenvolvendo novas atitudes, novas técnicas e tecnologias, o que chamamos de *rebranding*.

7.2. Rebranding (Case Coopertáxi)

Rebranding trata-se de uma forma de reestruturar a marca seja por posicionamento, nicho de mercado ou mesmo por enfrentamento a uma nova concorrência. (ROCHA, 2020).

O *rebranding* de uma marca geralmente é recomendado quando ocorre um colapso no modelo de negócio ou mesmo a introdução de novas tecnologias. Desse modo, a nova forma de *branding* empregada deve seguir parâmetros guiados por pesquisa mercadológica ou mesmo entrevista com os clientes.

No caso da Coopertáxi, segundo o sítio da empresa, ela seguiu a tendência de mercado e se reestruturou, mudando a forma de capitar os clientes que antes era realizada a partir de pontos fixos ou por ligações telefônicas intermediadas por uma central. A empresa passou a utilizar uma forma moderna de atendimento, a partir da criação de um aplicativo próprio e novas modalidades de pagamento, corridas conveniadas e pré-pagas.

7.3. Trade-off: forçando mudanças (Case Uber)

Trade-off é uma estratégia de mercado executada a partir da definição da balança de valores, oferecendo serviços ou produtos com uma lucratividade equilibrada. Essa balança também pode ser regulada a partir da necessidade da empresa ou estratégia de ocupação de mercado. Geralmente, os valores são regulados pelo mercado, porém, por estarmos nos referindo a uma forma agressiva e a empresa estar navegando em oceano azul, a balança será regulada pela empresa em detrimento dos seus possíveis concorrentes.

A Uber é uma empresa criada a partir de uma necessidade percebida por seus idealizadores. Eles observaram a necessidade de interligar passageiros a carros com maior facilidade a partir de um aplicativo. No entanto, eles não contavam que iriam se deparar com um mercado altamente burocrático, cheio de regras e entraves. Aqui no Brasil a Uber se estabeleceu em 2014 sem muita resistência política, uma vez que nesse momento histórico a empresa veio para suprir uma lacuna criada por ausência de políticas públicas de transporte de passageiros e contribuir para a realização de um evento esportivo mundial com pontos espalhados por vários estados brasileiros.

A Uber se utilizou de um *trade-off* agressivo por aumentar o nível do padrão de serviço oferecido aos clientes e modificando totalmente o modelo de negócio existente até o momento. Os veículos da empresa possuem um padrão de qualidade e higiene. Os motoristas também oferecem algumas praticidades aos passageiros como serviço wi-fi, carregamento da bateria de celulares e até mesma balas e água. O comportamento do motorista é diferente do padrão conhecido dos taxistas, além da praticidade e segurança no ato de chamar a corrida.

8. Considerações Finais

Durante a formulação do trabalho houve a necessidade de se adaptar a forma de pesquisa, pois no momento mais importante da pesquisa entramos em uma pandemia, o

que impossibilitou a realização de entrevistas com diretores e representantes das empresas aqui mencionadas. Mesmo assim, as informações aqui apresentadas são verossímeis e foram consultadas em fontes confiáveis.

Ao longo desse trabalho tentamos demonstrar por meio das referências bibliográficas um panorama sobre as mudanças ocorridas no mercado de transporte individual causadas por influências externas como a rapidez das mudanças tecnológicas. Para a análise comparativa, utilizamos dois líderes do segmento de transporte individual, a Coopertáxi, modelo de empresa tradicional no segmento, e a Uber, como empresa que representou inovação na área.

Foi demonstrado que as cooperativas de táxi buscam formas para reagir diante da ameaça dos aplicativos de transporte, buscando novos meios de interagir com os clientes e se adaptando às novas tecnologias. Por outro lado, cada vez mais os aplicativos de transporte caem no gosto dos clientes e gerando mais pressão e concorrência às cooperativas.

9. Referências

BARROSO, R. (2020) *Proibição do uso de carros particulares para transporte remunerado individual de pessoas*. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.asp?incidente=5206938&numeroProcesso=1054110&classeProcesso=RE&numeroTema=967#> Acesso em 29 nov. 2020.

BEDENDO, M. (2019) *Branding: processos e práticas para construção de valor*. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação/Saraiva.

BRANDING DIGITAL&CONTEÚDO: Rebranding: Está na hora de reposicionar sua marca? Locução de: Cristine Thiel. Web: Spotify. 08 ago. 2020 Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/13W5bIQTyYLHPQTy9g4xS?si=XwmutTGdQHeswuNurMg64Q> Acesso em 30 ago. 2020

COOPERTÁXI. *Coopertáxirp*, 2020. Serviços e informações sobre a cooperativa de táxi em Ribeirão. Disponível em: <http://www.coopertaxirp.com.br/> acesso em 10 abr. 2020.

ESTEVEES, L. A. (2015) *Documento de Trabalho 001/2015: O mercado de transporte individual de passageiros/Regulação, Externalidades e Equilíbrio Urbano*. 1. Ed. Brasília. CADE.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. (2005) *A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 25 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

KOTLER, P.; KARTAJAVA, H.; SETIAWAN, Iwan. (2017) *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante.

PODCAST EMPREENDEDOR: Estratégia de Rebranding. Locução de: Fabio Milnitzky. Web: Distrito empreendedor, 11 set. 2020. Podcast. Disponível em: <https://anchor.fm/podcastempreendedor/episodes/ESPECIAL-COVID-19--Estrategias->

de-Rebranding-ejg53q Acesso em: 20 out. 2020.

RESENDE, G. R.; LIMA, R. C. A. (2018) *Documento de trabalho 001/2018: Efeito concorrência da economia do compartilhamento no Brasil/A entrada da Uber afetou o mercado de aplicativos de taxi entre 2014 e 2016?* 1. ed. Brasília. CADE.

RIES, E. (2018) *O estilo startup: Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para transformar e crescer*. 1. Ed. Rio de Janeiro: Leya.

ROCHA, R. (2020) *Rebranding: Entenda o que é e como montar uma estratégia de sucesso*. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/roberto-rocha/38677/rebranding-entenda-o-que-e-e-como-montar-uma-estrategia-de-sucesso.html> Acesso em 10 out. 2020.

SENADO FEDERAL. (2013) *Em discussão: Revista de audiências públicas do Senado Federal*. Brasília: Secretaria de Editoração e Publicações — Seep. 80 p. Disponível em: http://www.senado.gov.br/noticias/jornal/emdiscussao/Upload/201305%20-%20novembro/pdf/em%20discuss%C3%A3o!_novembro_2013_internet.pdf Acesso em 10 out. 2020.

TECNOCRACIA: Os apps de transporte criaram uma dinâmica de trabalho de Robin Hood ao contrário. Locução de: Guilherme Felitti. Web: Manual do Usuário, 01 abril de 2019. Podcast. Disponível em: <https://manualdousuario.net/podcast/tecnocracia-12/> Acesso em: 29 nov. 2020.

UBER. *Uber do Brasil*, 2020. Informações sobre a empresa e os serviços prestados. Disponível em: <https://www.uber.com/br/pt-br/> acesso em 10 abril de 2020.