CADERNOS EBAPE.BR

FGV EBAPE

ESTUDOS DE CASO & ENSINO

Startups contra incumbentes: o caso Safer

Marco Aurelio de Souza Rodrigues [1]
Daniel Kamlot [1 2 3]
Catia Silva da Costa Moreira [4]
Bruno Fernandes [5]

[1] Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) / Programa de Pós-Graduação em Economia Criativa, Estratégia e Inovação, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

[2] Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE) / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

[3] Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro – RJ, Brasil

[4] Universidade Federal Fluminense (UFF) / Departamento de Empreendedorismo, Niterói – RJ, Brasil

[5] Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) / Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Resumo

O presente caso oferece uma oportunidade para estudantes vivenciarem desafios de gestão de startups modeladas como plataformas digitais. A startup em questão, Safer, conecta motoristas a passageiros, sendo focada unicamente no transporte de passageiros, de terminais de desembarque de aeroportos até seus destinos na cidade. O caso convida estudantes a se colocarem no lugar do fundador da Safer, avaliando táticas para permitir à *startup* competir contra grandes plataformas incumbentes como a Uber. O caso foi preparado visando estimular debates sobre estratégia com foco em plataformas, abordando tópicos como compreensão das principais propriedades de plataformas, desafios de sua gestão, dinâmicas de envelopamento e inovação. Sugere-se empregá-lo em programas de pós-graduação.

Palavras-chave: Epistemologia. Modelo de Negócio. Gestão de plataformas. Envelopamento. *Startups*.

Startups vs incumbents: the Safer case

Abstract

This case presents an opportunity for students to experience the management challenges faced by startups modeled as digital platforms. The startup in focus, Safer, connects drivers with passengers, concentrating exclusively on their transportation from airport disembarkment terminals to their destinations in the city. The case invites students to step into the shoes of Safer's founder, evaluating tactics that would enable the startup to compete against large incumbent platforms such as Uber. The case is designed to stimulate discussions on strategy with an emphasis on platforms, addressing topics such as understanding their key properties, the challenges in managing them, the dynamics of envelopment, and innovation. It is recommended for use in graduate programs.

Keywords: Business Model. Platform Management. Envelopment. Startups.

"Startups vs. empresas incumbentes: el caso Safer

Resumen

Este caso presenta una oportunidad para que los estudiantes experimenten los desafíos de gestión que enfrentan las *startups* modeladas como plataformas digitales. La *startup* en cuestión, Safer, conecta a los conductores con los pasajeros, centrándose únicamente en el transporte de pasajeros, desde las terminales de llegada de los aeropuertos hasta sus destinos en la ciudad. El caso invita a los estudiantes a ponerse en el lugar del fundador de Safer, sopesando tácticas para permitir que la *startup* compita con grandes plataformas ya establecidas, como Uber. El caso se preparó con la intención de estimular debates sobre estrategia, con un enfoque en las plataformas, abordando temas como la comprensión de las principales propiedades de las plataformas, los desafíos de su gestión, las dinámicas envolventes y la innovación. Se recomienda su uso en programas de posgrado.

Palabras clave: Modelo de negocio. Gestión de plataformas. Dinámicas envolventes. *Startups*.

Estudo de caso submetido em 02 de outubro de 2023 e aceito para publicação em 07 de abril de 2024.
DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120230189

INTRODUÇÃO

A madrugada se aproximava quando um carro encostou no meio-fio do aeroporto de Brasília:

"Chegamos ao seu destino, sr. Gabriel", disse o motorista.

Essas palavras despertaram Gabriel Santos, CEO da Safer, startup brasileira pioneira na criação de um aplicativo especializado em atender passageiros que chegam em aeroportos e necessitam de transporte privado até a cidade. Após um dia de reuniões, Gabriel caiu no sono assim que entrou no carro que o conduziria até o aeroporto.

O dia começara cedo. Às 8h, Gabriel estava reunido com executivos da Safer para discutir uma notícia impactante: a Uber, a "gigante" de mobilidade urbana, acabara de anunciar que aumentaria seus investimentos no desenvolvimento de serviços dedicados a passageiros em aeroportos[1].

Tal notícia deflagrou entre as lideranças da startup um debate sobre como a Safer deveria reagir: concentrando-se ainda mais no aprimoramento de seu serviço atual de transporte de passageiros saindo de aeroportos... ou ampliando o "leque" de serviços que seu app ofereceria para passageiros.

À noite, já no aeroporto, Gabriel recordou-se da tensa reunião em que os executivos não alcançaram um consenso sobre a melhor rota para a startup seguir, deixando o empreendedor ressabiado. Enquanto despachava sua bagagem, Gabriel foi informado de que uma tempestade estava impedindo pousos e decolagens. Repentinamente, ele ganhou tempo para relaxar. Porém, ao sacar seu smartphone, percebeu que, se a reunião havia terminado, o debate prosseguia ainda mais polarizado no WhatsApp dos executivos. Um deles argumentou:

"Se a Uber quer aumentar sua participação em aeroportos, devemos responder 'na mesma moeda' e 'atacar' o ambiente dela! Construímos nossa reputação de qualidade 'tirando' passageiros de aeroportos. Vamos oferecer outros serviços para nossos clientes quando eles não estiverem em viagem, como o transporte cotidiano dentro da cidade".

Outro executivo concordou:

"Sim... vários apps de sucesso agregaram novas funcionalidades ao longo do tempo... e viraram 'superapps', como o WhatsApp, que hoje permite até pagamentos; ou a própria Uber, que transporta até compras de supermercado!".

Gabriel já estava impaciente tanto com o atraso no seu voo quanto com a indefinição do futuro de sua startup. Enquanto isso, chegavam novas mensagens no WhatsApp. Dessa vez, com opiniões completamente opostas. Um executivo acalmava o grupo:

"Pessoal, aeroportos têm características e regras muito específicas... têm fluxos de pessoas e de carros completamente diferentes do que há na cidade. A Uber não consegue entregar um serviço semelhante ao nosso, a não ser que mude seu modelo de negócio... e uma empresa do tamanho da Uber não muda da noite para o dia".

Outro executivo atacou a ideia de diversificação:

"Lembram das pesquisas que fizemos com clientes? Eles dizem que ficam encantados com a Safer porque o carro sempre está esperando quando chegam... porque o motorista está engravatado e abre a porta... e porque se sentem mais seguros. Entregamos isso porque lidamos com 350 motoristas por aeroporto. Se oferecermos outros serviços, como transporte na cidade, vamos administrar quantos motoristas? Como controlar se vão usar gravata e se os carros estarão limpos ao administrar 3 mil carros em vez de 350? Não conseguiremos [...]".

Outro executivo contra-argumentou:

"E daí que a Uber quer entrar no nosso negócio? Ela fez isso com o iFood quando criou a Uber Eats... Que eu saiba, a Uber Eats saiu do Brasil!"[2]

Uma derradeira mensagem encerrou momentaneamente a discussão:

"Galera, não podemos nos deixar levar pelo 'calor' do momento. Sempre essa conversa de diversificar serviços aparece... O problema de diversificar é que você começa a fazer várias coisas acessórias que tomam tempo e não deixam fazer bem o 'feijão com arroz'. Precisamos ter foco. Fazemos só uma coisa... e muito bem: tirar gente do aeroporto. Sempre fomos extremamente focados em ter um serviço único, e é isso que paga as contas. E fim de papo".

Um impasse estava formado: uma tempestade ameaçava a decolagem de Gabriel e sua startup.

ANTECEDENTES

A história da Safer se inicia antes mesmo de sua criação. Em 2011, Gabriel Santos teve uma ideia: criar uma "secretária virtual" para resolver "dores" relacionadas à mobilidade das pessoas. Dessa ideia nasceu a startup "Resolve Aí", cujo app permitiria ao usuário acessar múltiplos serviços de locomoção em centros urbanos. Inicialmente, Gabriel tinha o objetivo de resolver duas "dores" com seu app: a dificuldade de encontrar um táxi na cidade e o desafio de comprar passagens aéreas a bons preços.

Durante o desenvolvimento do app, por um lado ficou claro que facilitar a compra de passagens a preços baixos exigiria uma integração complexa com companhias aéreas, algo que foi considerado inviável para a startup. Por outro lado, facilitar o encontro entre taxistas e passageiros, embora fosse algo desafiador, pareceu exequível e com apelo ao mercado. Afinal, no Brasil de 2011, conseguir um táxi era complicado: ou o acaso unia passageiros e taxistas, ou o passageiro deveria telefonar previamente para uma central de atendimento a fim de agendar sua "corrida".

Assim, Gabriel optou por se concentrar unicamente na busca por uma solução que simplificasse o processo de encontrar um táxi em qualquer lugar da cidade.

Logo, em 2012, a "Resolve Aí" lança um dos primeiros apps de *ride-hailing*[1]* do Brasil, capaz de encontrar para seu usuário um táxi a qualquer momento e lugar da cidade, sem depender de sorte ou de ligações para centrais telefônicas.

A startup chamou atenção de consumidores, parceiros e investidores. Em 2014, a "Resolve Aí" é comprada por um grupo de investidores internacionais, recebendo uma injeção de recursos que lhe permitiu perseverar mesmo depois da chegada de rivais como 99Taxis (atual "99") e Uber.

Em paralelo, a "Resolve Aí" foi convidada para uma parceria com uma administradora de shopping centers cujo objetivo seria solucionar a dificuldade de clientes de shoppings conseguirem um táxi para, ao fim de suas compras, retornar aos seus lares. Segundo a referida administradora, seus clientes reclamavam da grande espera por carros e da sensação de insegurança, posto que usualmente aguardavam suas corridas na rua.

Ao buscar tal solução, Gabriel teve um insight: shoppings têm alto fluxo de pessoas com procura relativamente presumível por táxis ao longo do dia. Assim, vislumbrou um shopping como uma "fábrica" onde, se a demanda por táxis é previsível, não haveria necessidade de "estoque em excesso" deles para prevenir que clientes peçam "corridas" e não sejam atendidos. E, se estoque em excesso não é necessário, é possível ser mais criterioso sobre quais "táxis" oferecerão serviços para os clientes do shopping, elevando sua sensação de segurança.

Então, Gabriel imaginou ser possível desenvolver um processo pelo qual nem motoristas qualificados, nem clientes do shopping ficariam "parados" aguardando uma corrida. Tal insight, contudo, não seria implementado naquele momento — a parceria com a administradora de shoppings foi suspensa repentinamente, frustrando os planos de Gabriel.

Enquanto isso, os rivais da "Resolve Aí" aprimoraram suas tecnologias, tornando-se semelhantes à startup. Isso gerou uma "comoditização" de ofertas e uma "guerra de preços", levando à queda na qualidade dos serviços de *ride-hailing* no mercado. Observando a velocidade com que a atratividade desse mercado se deteriorava, Gabriel se desligou da "Resolve Aí" em 2016.

CRIANDO A SAFER

Após sair da "Resolve Aí", Gabriel iniciou a busca por uma oportunidade para empreender, a qual deveria se originar a partir de uma "dor" não solucionada que permitisse o desenvolvimento de uma nova startup com maior capacidade de diferenciação, voltada a consumidores desejosos por qualidade e, consequentemente, menos suscetível a "guerras de preços". Ele então se lembrou do insight gerado pela experiência com a administradora de shoppings, especulando que outros locais também concentrariam um alto fluxo de pessoas com demanda previsível por transporte privado urbano de alta qualidade.

Daí surgiu uma nova ideia: aeroportos têm altíssima concentração de passageiros, os quais sofrem com a mesma dificuldade: conseguir de forma prática e segura um serviço de transporte que os leve do terminal de desembarque até a cidade.

[1] Ride-hailing significa a atividade de contratar temporariamente, por meio de apps, o serviço de motoristas autônomos para locomoção urbana.

Adicionalmente, a demanda por carros num aeroporto é relativamente previsível, visto que existe uma programação prévia e pública de voos. Assim, em 2018, o empreendedor e outros dois executivos fundaram a startup Safer, com o propósito de conectar motoristas a passageiros para que estes saiam de um aeroporto até seu destino na cidade de modo descomplicado.

Gabriel, agora CEO da Safer, sabia que o sucesso da startup dependeria do equilíbrio entre a demanda por carros e sua oferta em um mesmo aeroporto. Caso tal equilíbrio fosse atingido, nem motoristas, nem passageiros desperdiçariam tempo e ambos ficariam satisfeitos. Então, Gabriel compreendeu que, se o êxito da Safer dependia da prestação de um serviço diferenciado para passageiros, seria fundamental oferecer um valor maior também para motoristas, a fim de atrair os melhores condutores.

Logo, o empreendedor decidiu que, ao contrário de rivais como Uber, sua startup não seria totalmente digital; ela assumiria um modelo híbrido, dotado de uma infraestrutura física para prestar suporte e elevar a qualidade do atendimento para passageiros e motoristas. Assim, a Safer, numa iniciativa inédita, negociou com a administradora do Aeroporto de Brasília não somente a disponibilização de espaços para o embarque de passageiros, mas também áreas para criação de Centros de Distribuição de Corridas (CDC), onde motoristas teriam uma infraestrutura para se preparar e ficar a postos até iniciar suas respectivas corridas.

Tal movimento, replicado em outros aeroportos, ecoou entre motoristas, de modo que novos cadastros de condutores autônomos junto a Safer cresceram aceleradamente. Conforme esses cadastros proliferavam, subia também a capacidade de a startup ser mais criteriosa em relação aos motoristas que trabalhariam com ela, incrementando a qualidade do serviço prestado ao passageiro.

Gabriel sabia, porém, que atrair motoristas significava resolver apenas "metade do problema". Era preciso também aumentar a demanda de passageiros por carros vinculados à Safer. Portanto, em paralelo ao cortejo a motoristas, a Safer disponibilizou um app e totens de autoatendimento nos terminais de desembarque de aeroportos, imaginando que, a partir deles, viajantes poderiam rapidamente requisitar um carro para transporte seguro a preço justo. Ao adquirir uma "corrida" no totem ou app, o passageiro recebe um QRCode. Basta apresentá-lo a um motorista associado para iniciar a "corrida".

Prontamente, compreendeu-se que isso não seria suficiente: vencer o hábito de viajantes de recorrerem a rivais como a Uber ao sair do avião se mostrava um desafio. Era preciso encontrar outra "rota" para permitir que a Safer contatasse os viajantes antes que eles ao menos imaginassem abrir outro app.

Para isso, a Safer buscou parcerias com companhias aéreas. Atraídas pela perspectiva de propiciar a seus clientes um serviço de transporte privado de maior qualidade e segurança, duas companhias aéreas firmaram parceria com a Safer. As companhias aéreas emitiriam, para clientes que compraram uma passagem, e-mails ou SMS com descontos exclusivos para incentivá-los a experimentar a Safer.

A partir dessas parcerias, a Safer vivenciou um crescimento sensível na demanda de passageiros, os quais permaneceram sendo atendidos a contento pelos motoristas credenciados na startup, elevando sua reputação. Gabriel e sua equipe imaginaram o quanto a demanda poderia ser impulsionada se uma integração ainda maior com uma companhia a*érea* ocorresse.

"A companhia aérea vende pela Internet serviços complementares à passagem, como bagagem extra e assentos especiais. Por que não oferecer também um carro para transportar esse passageiro do aeroporto até a cidade?", pensou Gabriel.

Assim, o empreendedor propôs em 2021 um nível maior de integração, no qual o viajante, dentro do website de uma companhia aérea, poderia adquirir junto à compra de sua passagem o transporte privado por carro do aeroporto até seu domicílio. Isso seria benéfico para a Safer, pois traria maior previsibilidade na demanda por carros e, adicionalmente, tiraria de apps de *ride-hailing* a chance de atrair passageiros dentro do aeroporto, posto que eles já teriam carros reservados previamente com a startup. A proposta foi bem recebida pelas companhias aéreas, o que encorajou a Safer a iniciar o desenvolvimento desse sistema em 2022.

MERCADO E CONCORRÊNCIA

Em 2022, estima-se que o mercado de transporte privado urbano brasileiro movimentou mais de US$ 3 bilhões[3], partilhados entre cerca de 600 mil taxistas[4], os quais circulam pelas ruas ou em pontos predeterminados para coleta de passageiros; e serviços de *ride-hailing* como os líderes Uber e "99", cuja multidão de motoristas associados utiliza aplicativos para encontrar passageiros[5].

Fundada em 2009, a Uber foi pioneira em serviços de *ride-hailing*. Além da conveniência de solicitar um carro pelo app em vez de fazê-lo telefonando, a Uber diferenciava-se por trabalhar apenas com carros luxuosos: passageiros eram surpreendidos com água gelada e outros mimos, algo diferente do serviço prestado por táxis. A empresa diversificou seu portfólio de serviços, ofertando também a "UberX" (transporte individual econômico em carros de qualidade inferior) e "Cornershop" (entrega de supermercados). Essa diversificação permitiu à empresa acelerar seu crescimento: em 2022, já acumulava no mundo cerca de 122 milhões de usuários e 5 milhões de motoristas associados[6]. No mesmo ano, no Brasil, a Uber alcançou um milhão de motoristas e 30 milhões de passageiros associados[7].

Já a "99" iniciou suas operações em 2012 com o serviço "99Taxi", pelo qual consumidores chamavam táxis por um aplicativo. A "99" foi adquirida em 2018 pela Didi Chuxing, empresa chinesa considerada um dos maiores players globais na prestação de transporte privado urbano. Em 2023, a "99" alcançou 18 milhões de passageiros e 600 mil motoristas no Brasil[8].

Uber e "99" compartilham uma peculiaridade: ambas não estabelecem contratos formais de trabalho com motoristas associados, os quais têm autonomia para controlar suas horas de trabalho. Ao conferir tamanha flexibilidade, essas empresas assumem o risco de não contar com motoristas suficientes para atender "picos" de demanda inesperados, como quando tempestades subitamente estimulam centenas de passageiros a requisitar o serviço simultaneamente. Assim, Uber e "99" adotaram um mecanismo que busca atrair motoristas rapidamente durante "picos" de demanda: a tarifa dinâmica.

Por meio desse mecanismo, quando há desarmonia entre oferta de motoristas e demanda de passageiros, há um aumento expressivo do preço cobrado pela "corrida". Portanto, a tarifa dinâmica ajuda a equilibrar oferta e demanda: por um lado, incentiva motoristas ociosos a se disponibilizarem prontamente; por outro, permite que passageiros optem por aguardar até a relação entre oferta e demanda normalizar ou pagar mais pela "corrida" imediata.

Apesar do crescimento de Uber e "99", há desafios para ambas no futuro. Entre motoristas, há uma insatisfação relacionada à taxa que essas empresas cobram para conectá-los a passageiros: em média 14% do valor nominal da corrida[9]. Essa taxa torna-se ainda mais penosa quando considerados os custos de combustível e manutenção, o que tem levado motoristas a cancelarem "corridas", prejudicando passageiros. Essas empresas também sofrem críticas por não estabelecerem contratos com motoristas, desprovidos de diversos direitos trabalhistas. Essa insegurança laboral, somada aos progressivos aumentos nos custos de combustível e às altas taxas praticadas, vem expondo Uber e "99" a processos jurídicos e riscos regulatórios.

O MODELO SAFER

O modelo de negócio da Safer tem como proposta de valor garantir ao passageiro, sem filas nem qualquer apuro, um carro com motorista qualificado à sua espera no momento da saída de um aeroporto. Tal modelo depende da capacidade de a startup criar e entregar valor para quatro stakeholders: passageiros, motoristas, companhias aéreas e empresas gestoras de terminais de aeroportos.

Entregando valor para passageiros

A saída de um aeroporto pode ser angustiante para passageiros. Ao desembarcar, cansados, ainda têm de vencer diversos "desafios" até sair do aeroporto, como recuperar a bagagem e conseguir algum transporte. Este último, em específico, pode ser especialmente árduo, considerando as soluções de transporte urbano privado mais comuns: aplicativos de *ride-hailing* ou táxis.

Aplicativos oferecem a facilidade de contratar uma "corrida" a preços convidativos em um smartphone, reduzindo ao mínimo o contato com motoristas. Na realidade, contudo, o processo não se mostra simples: passageiros frequentemente se submetem a longas esperas incluindo, por vezes, aumento de preços devido à "tarifa dinâmica" e sequências de cancelamentos de

"corridas" por motoristas, as quais consomem bateria e o pacote de dados de seus smartphones. Em geral, passageiros ainda têm dificuldade de encontrar seus respectivos motoristas, uma vez que estes podem parar virtualmente em vários lugares no aeroporto. E, quando os encontram, eventualmente são surpreendidos pelo estado precário do automóvel.

Já os táxis, especialmente quando vinculados a cooperativas, ostentam carros bem-conservados. Ademais, são facilmente localizados em aeroportos, visto que costumam ocupar "pontos" dedicados para isso. Todavia, em momentos de alta demanda, esses "pontos" ficam superlotados de passageiros e, consequentemente, tornam-se confusos e desconfortáveis. Longas filas podem ser formadas para passageiros conseguirem suas "corridas", as quais são mais caras do que o transporte por apps. Por fim, tanto táxis quanto aplicativos de *ride-hailing* têm um problema em comum: são alvos frequentes de críticas de passageiros sobre a conduta de seus motoristas.

O modelo de negócios da Safer, por sua vez, permite à startup entregar diversos benefícios aos passageiros sem incorrer nessas desvantagens. A startup opera com um número reduzido, embora selecionado, de motoristas e automóveis, diminuindo a incidência de passageiros insatisfeitos com carros e condutores inadequados. A Safer conta ainda com seus CDCs, uma infraestrutura física fundamental para a startup, pois atuam como áreas onde motoristas aguardam passageiros, reduzindo o tempo de espera destes e, consequentemente, eliminando filas.

Ao conjugar essas vantagens, a Safer entrega como principal benefício ao passageiro a garantia de que, ao desembarcar do avião, encontrará rapidamente um carro de alto padrão com um motorista qualificado aguardando, sem filas, para levá-lo ao seu destino por um preço justo.

Entregando valor para motoristas

A rotina de um motorista de aplicativo ou táxi é repleta de estorvos. A acentuada competição entre os próprios motoristas os encoraja a circular continuamente pela cidade para conseguir um passageiro que "valha a pena". Considerando essa jornada de trabalho ininterrupta, "rituais" triviais — como usar o banheiro — se mostram desafiadores, posto que motoristas costumam não ter à disposição um local fixo para estacionar. Ademais, a violência urbana faz da prestação de serviço de transporte privado uma atividade arriscada: malfeitores se passando por passageiros para roubar motoristas tornaram-se frequentes.

O condutor experimenta um cotidiano distinto associado com a Safer. A previsibilidade de demanda por carros proporcionada pela startup permite ao motorista ir ao aeroporto seguro de que encontrará um passageiro a ser atendido e ciente do tempo de espera para fazê-lo, reduzindo desgastes relativos à competição entre motoristas e à necessidade de circular para encontrar uma "corrida". Adicionalmente, ao chegar ao aeroporto, o motorista encontra, no CDC da Safer, diversas amenidades enquanto aguarda sua vez, como espaços para refeições e exercícios físicos. E, ao encontrar seu passageiro, o motorista da Safer inicia uma corrida segura e bem-remunerada, visto que passageiros, ao desembarcarem, passam por inspeções de segurança e frequentemente têm como destino locais distantes dos aeroportos.

Entregando valor para aeroportos

Um dos maiores desafios para organizações gestoras de aeroportos refere-se ao gerenciamento do fluxo de pessoas e automóveis pelos terminais. Somando todos os aeroportos do Brasil, aproximadamente 62 milhões de pessoas viajaram de avião no país em 2021[10].

A alta concentração de pessoas e veículos em um mesmo local dificulta motoristas e passageiros a se localizar e transitar no terminal. Em função dessa desorientação, comumente motoristas cometem infrações como parar em "fila dupla", gerando congestionamentos dentro do aeroporto ou nas redondezas.

Contudo, um fluxo organizado de veículos reduz irregularidades e, consequentemente, engarrafamentos e insegurança, influenciando positivamente o próprio fluxo de pessoas dentro do terminal, as quais têm mais clareza sobre aonde devem ir para embarcar no veículo que as tirará do aeroporto. Ademais, esses pontos de embarque para saída podem ser distribuídos estrategicamente pelo gestor do aeroporto de modo a estimular passageiros a caminhar entre as lojas do terminal.

Entretanto, aplicativos de *ride-hailing,* taxistas e cooperativas de táxi que oferecem serviços em aeroportos não têm necessariamente vínculos comerciais com esses gestores. A ausência de tais vínculos torna menos claros direitos e deveres a que motoristas devem se sujeitar para transitar em aeroportos. Assim, gestores de terminais têm pouco controle sobre a forma pela qual esses motoristas se comportam e se distribuem no aeroporto, prejudicando a organização do fluxo de veículos e pessoas.

A Safer, em contraste, desenvolveu um modelo de negócio que depende da integração com gestores de terminais de aeroportos, sem a qual não é possível criar os CDCs citados. Para obter essa integração, a Safer institui uma relação comercial com cada aeroporto em que opera, a qual estabelece, mediante pagamento de aluguel, os locais específicos desses CDCs, bem como a conduta esperada de seus motoristas associados. Assim, a integração da startup com gestoras de terminais de aeroportos oferece mais organização no fluxo de pessoas e veículos, assim como uma fonte adicional de receitas.

Entregando valor para companhias aéreas

Companhias aéreas são, em geral, alheias ao modo pelo qual passageiros deixam os aeroportos. Portanto, perdem oportunidades de capturar o valor gerado pela venda de transporte terrestre, cuja demanda é estimulada pelas próprias companhias aéreas quando elas "pousam" um passageiro em um aeroporto distante de um centro urbano.

No modelo de negócios da Safer, contudo, o website de uma companhia aérea parceira atua como um canal de venda, no qual o viajante compra sua passagem e, simultaneamente, pode adquirir o transporte terrestre da startup para saída do aeroporto como um serviço complementar. Quando esse serviço é adquirido, a receita gerada pelo transporte privado terrestre que "tira" um passageiro de um aeroporto pode "circular" dentro da companhia aérea. E, ao realizar uma venda, a companhia aérea retém uma comissão, repassando o valor restante para a Safer.

Portanto, a startup oferece para companhias aéreas dois benefícios. O primeiro refere-se ao aumento potencial da satisfação de clientes, visto que companhias aéreas ampliam o "leque" de serviços agregados à venda de uma passagem aérea. O segundo, a comercialização de "corridas" da Safer integrada à venda de passagens, que permite às companhias aéreas monetizarem a jornada do passageiro de forma mais ampla, desde o embarque na aeronave até o momento em que chega ao seu destino final.

A DECISÃO A SER TOMADA

O tempo passava e Gabriel permanecia "preso" no aeroporto. Simultaneamente, o debate entre os gestores da Safer intensificava-se no WhatsApp. A discussão acirrada mostrava a Gabriel o dilema que definiria o futuro da Safer: face ao iminente ataque da Uber, a startup deveria focar seus esforços no aperfeiçoamento de seu serviço pioneiro de transporte de passageiros saindo de aeroportos? Ou ampliar seu escopo de atuação, oferecendo um portfólio de serviços diversificados para seus clientes? A melhor rota não era clara para Gabriel. Independentemente disso, seus devaneios foram interrompidos por um aviso no alto-falante. O Aeroporto de Brasília acabara de ser reaberto. Era hora de decolar. Gabriel ainda não havia chegado ao seu destino.

CC BY

NOTAS

1. 99*APP.* (2023). *Sobre a 99.* https://99app.com/sobre-a-99/

2. Confederação Nacional de Municípios. (2022, 29 de julho). *CNM esclarece regras do auxílio-taxista e relata desafios para prefeituras com prazo curto e dificuldades técnicas*. https://www.cnm.org.br/comunicacao/noticias/cnm-esclarece-regras-do-auxilio-taxista-e-relata-desafios-para-prefeituras-com-prazo-curto-e-dificuldades-tecnicas/

3. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2018). *Efeitos concorrenciais da economia do compartilhamento no Brasil: a entrada da Uber afetou o mercado de aplicativos de táxi entre 2014 e 2016?* https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos-economicos/documentos-de-trabalho/2018/documento-de-trabalho-n01-2018-efeitos-concorrenciais-da-economia-do-compartilhamento-no-brasil-a-entrada-da-uber-afetou-o-mercado-de-aplicativos-de-taxi-entre-2014-e-2016.pdf

4. Costa, C. (2022, 27 de outubro). Uber gerou R$ 36 bilhões de valor para a economia brasileira. *Uber Newsroom*. https://www.uber.com/pt-BR/newsroom/impacto-no-brasil/

5. Folha de Alphaville. (2023, 10 de março). *Uber lança novas funcionalidades em aeroportos brasileiros*. https://www.folhadealphaville.com.br/empresas/uber-lanca-novas-funcionalidades-em-aeroportos-brasileiros

6. G1. (2022, 07 de março). *Uber Eats deixa de funcionar no Brasil a partir desta terça.* https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2022/03/07/uber-eats-deixa-de-funcionar-no-brasil-a-partir-desta-terca.ghtml.

7. Lichmann, W. (2022, 27 de abril). Os dez aeroportos mais movimentados do Brasil. *Aeromagazine*. https://aeromagazine.uol.com.br/artigo/os-dez-aeroportos-mais-movimentados-do-brasil.html

8. Localiza. (2022, 25 de agosto). Confira quanto a Uber paga por km em 2022. *Zarp Localiza*. https://zarp.localiza.com/blog/post/confira-quanto-a-uber-paga-por-km-em-2022/

9. O Globo. (2022, 02 de agosto). *Uber já tem 5 milhões de motoristas e entregadores: n*úmero de usuários *também é recorde no mundo.* https://oglobo.globo.com/economia/negocios/noticia/2022/08/acoes-da-uber-disparam-apos-empresa-anunciar-faturamento-de-us-81-bi.ghtml

10. Statista. (2024, julho). *Ride-Hailing*. https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/ride-hailing/brazil.

REFERÊNCIAS

Andersen, E., & Schiano, B. (2014). *Teaching with cases: a practical guide*. HBS.

Cennamo, C. (2021). Competing in digital markets: a platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*, *35*(2), 265-291.

Cennamo, C., & Santaló, J. (2013). Platform competition: strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, *34*(11), 1331-1350.

Cennamo, C., & Santaló, J. (2015, September 15). How to avoid platform traps. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-avoid-platform-traps/

Condorelli, D., & Padilla, J. (2020). Harnessing platform envelopment in the digital world. *Journal of Competition Law & Economics*, *16*(2), 143-187.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, *32*(12), 1270-1285.

Erskine, J., Leenders, M. R., & Mauffette-Leenders, L. (1998). *Teaching with cases*. Richard Ivey School of Business.

Fehrer, J. A., Woratschek, H., & Brodie, R. J. (2018). A systemic logic for platform business models. *Journal of Service Management*, *29*(4), 546-568.

Iyer, S. P. R. (2021). Decoding the envelopment challenge. *California Management Review*. https://cmr.berkeley.edu/2021/04/decoding-the-envelopment-challenge/

Rahman, K. S., & Thelen, K. (2019). The rise of the platform business model and the transformation of twenty-first-century capitalism. *Politics & Society*, *47*(2), 177-204.

Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: a mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, *36*(3), 319-329.

Van Alstyne, M. W., & Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, *94*(4), 54-60.

Wan, X., Cenamor, J., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2017). Unraveling platform strategies: a review from an organizational ambidexterity perspective. *Sustainability*, *9*(5), 734. https://doi.org/10.3390/su9050734

Zhao, Y., Von Delft, S., Morgan-Thomas, A., & Buck, T. (2020). The evolution of platform business models: exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, *53*(4), 101892. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101892

Marco Aurelio de Souza Rodrigues
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9250-4761
Doutor em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro; Professor titular na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). E-mail: marco.rodrigues@espm.br

Daniel Kamlot
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6976-6333
Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE); Professor titular na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM); Professor da FGV EBAPE e da PUC-Rio. E-mail: danielkamlot@yahoo.com.br

Catia Silva da Costa Moreira
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3969-6693
Doutora em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro; Professora adjunta do Departamento de Empreendedorismo. E-mail: catiamoreira@id.uff.br

Bruno Fernandes
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1455-0092
Doutor em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
E-mail: bruno.fernandes@coppead.ufrj.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Marco Aurelio de Souza Rodrigues: Conceituação (Igual); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Liderança); Metodologia (Igual); Investigação (Liderança); Curadoria de Dados (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Igual).

Daniel Kamlot: Conceituação (Igual); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Liderança); Metodologia (Igual); Investigação (Suporte); Curadoria de Dados (Suporte); Visualização (Suporte); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Igual).

Catia Silva da Costa Moreira: Conceituação (Igual); Metodologia (Igual); Investigação (Suporte); Curadoria de Dados (Suporte); Visualização (Suporte); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Igual).

Bruno Fernandes: Conceituação (Igual); Metodologia (Igual); Investigação (Suporte); Curadoria de Dados (Suporte); Visualização (Suporte); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9580-7859

EDITOR-ADJUNTO

Fabricio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6340-9127

PARECERISTAS

Liana Haygert Pithan (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre / RS – Brasil).

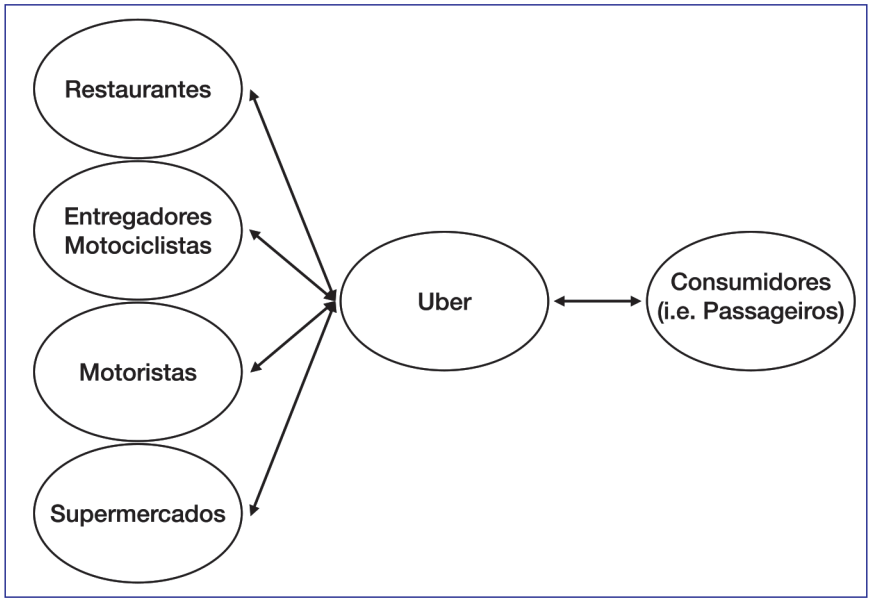
Robson Moreira Cunha (Universidade Federal Fluminense, Niterói / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7998-2382

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/92559/86767

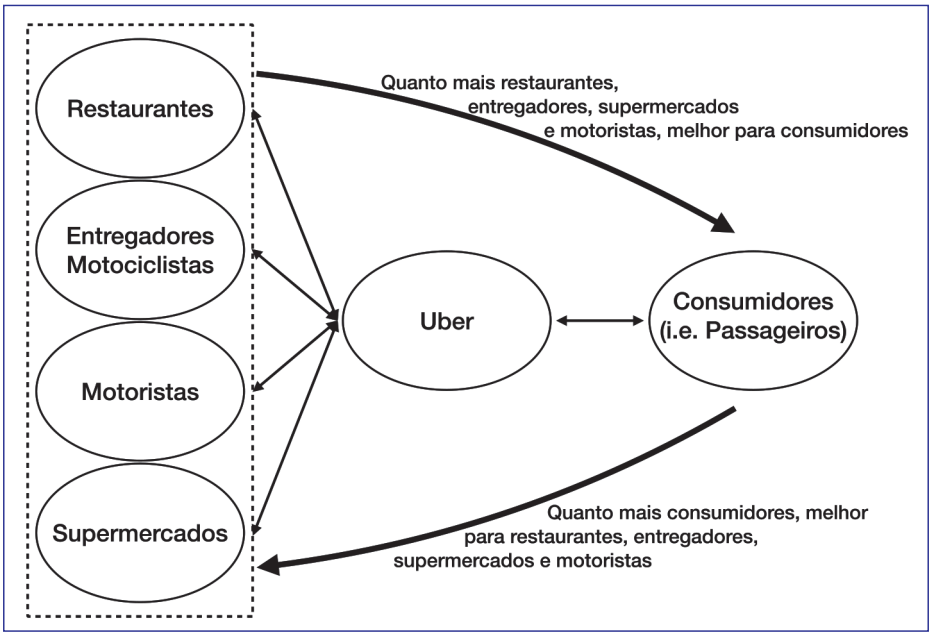
ANEXOS

Figura 1
Modelagem da plataforma Uber



Fonte: Elaborada pelos autores.

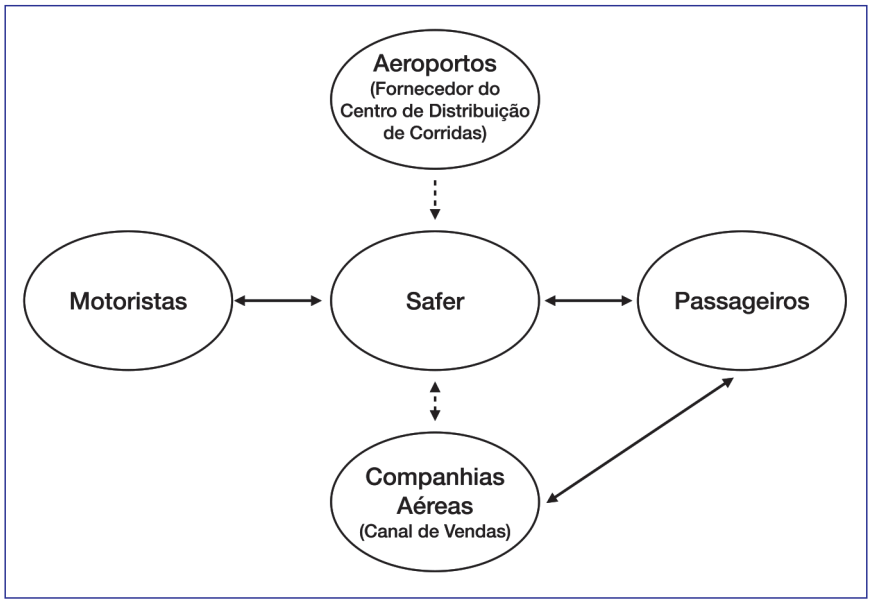
Figura 2
Efeitos de rede cruzados da plataforma Uber



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 3

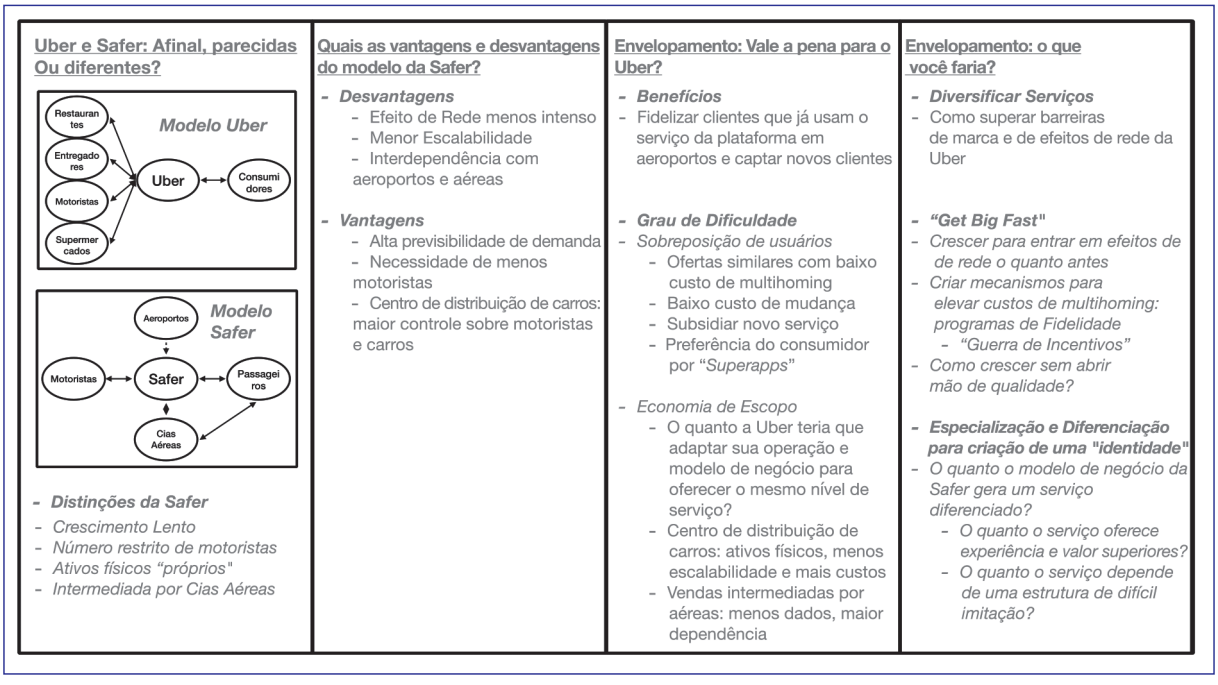
Modelagem da plataforma Safer



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 4

Sugestão de quadro



Fonte: Elaborada pelos autores.