

CO-DESTRUIÇÃO DE VALOR DURANTE A IMPLANTAÇÃO E OPERAÇÃO DE UM APLICATIVO DE MOBILIDADE URBANA

Chrysthyan Gonçalves de Almeida^a e Raifran de Carvalho Pontes^b

^a *Mestre, FUCAPE, São Luís-MA, Brasil, chrysthyan.g.almeida@gmail.com*

^b *Mestre, UFG, Morrinhos, Brasil, raifranpontes@gmail.com*

Resumo

Através de um estudo de caso, foram identificadas as principais falhas observadas na interação de múltiplos atores durante a implantação e operação de um aplicativo de mobilidade urbana. A licenciadora do aplicativo tinha como estratégia o foco no mercado feminino, tanto motoristas como passageiras, apresentando-se como uma solução do problema de violência contra as mulheres durante os deslocamentos. Para isso, foi utilizado como lente teórica a co-distribuição de valor (VCD) e realizadas entrevistas não estruturadas com licenciadas, motoristas e usuárias. Todas as falhas apontadas durante as entrevistas foram catalogadas e aquelas que se repetiam e que foram geradas durante o processo de interação entre os atores envolvidos foram selecionadas. Com suporte da literatura, foram vinculadas tais falhas com seus respectivos antecedentes e proposto algumas soluções aplicáveis em outros contextos.

Palavras-chave: percepção de valor; co-destruição de valor (VCD); aplicativo de mobilidade urbana; estudo de caso.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



1. INTRODUÇÃO

A mobilidade nos grandes centros urbanos representa um enorme desafio para gestores públicos e para a academia. Nesse contexto, os aplicativos de mobilidade urbana vieram como alternativa para redução do número de veículos rodando nas ruas e avenidas e, conseqüentemente, redução dos engarrafamentos, já que as pessoas deixam seu carro em casa e viram passageiros. Além disso, também representam uma alternativa aos altos preços dos táxis e à baixa qualidade dos transportes públicos. Segundo dados da Fundação Getúlio Vargas, mais de 20 milhões de brasileiros usam aplicativos de mobilidade urbana. Um mercado que movimenta mais de 10 bilhões de reais de receita por ano.

O aplicativo de mobilidade mais conhecido no mundo, UBER, foi lançado em 2010 e, inicialmente, a ideia era apenas proporcionar uma renda extra para as pessoas que possuíam um carro. Mas essa solução foi tão bem recebida pelo mercado, que ser motorista do UBER deixou de ser apenas uma renda extra para se tornar uma profissão. No Brasil o UBER chegou em 2014 e, devido ao enorme sucesso dessa disrupção, houve uma popularização e muitos outros aplicativos de mobilidade foram lançados nos anos seguintes.

Toda essa oferta de novos aplicativos não promoveu melhoria do serviço, nem mesmo a redução das tarifas. Com isso, as reclamações dos usuários começaram a ganhar forte repercussão na mídia, sendo as principais: motorista descortês, veículos em péssimas condições, longo tempo de espera, cancelamento de viagens e tarifas semelhantes às tarifas de táxi em dias e horários específicos. Além disso, começaram a surgir muitas denúncias de assédio sexual contra motoristas e passageiras, já que os aplicativos não ofereciam um serviço exclusivo para esse público. A demora nas respostas a essas reclamações também foi relatada como um problema, já que os aplicativos mais conhecidos não possuem presença física na maioria das cidades onde operam. Se um cliente ou um motorista precisa resolver um problema, só consegue entrar em contato com a empresa através do próprio aplicativo, telefone ou e-mail.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Dado a relevância para a sociedade, este estudo se propôs a pesquisar tal temática, buscando responder à seguinte pergunta: como o valor pode ser co-destruído por múltiplos atores durante o processo de implantação e operação de um aplicativo de mobilidade urbana? Assim, o objetivo foi identificar as principais falhas observadas na interação de múltiplos atores durante a implantação e operação de um aplicativo de mobilidade urbana, usando como lente teórica a co-destruição de valor. Esse trabalho se justifica por: (1) identificar falhas observadas durante a implantação e operação de um aplicativo de mobilidade urbana usando como lente teórica a co-destruição de valor, (2) analisar interação de múltiplos atores, (3) associar falhas observadas e antecedentes apontados na literatura e (4) propor soluções que poderão auxiliar no aperfeiçoamento do processo de implantação e operação de aplicativos de mobilidade urbana e que possam ser aplicadas em qualquer outro segmento de mercado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PERCEPÇÃO DE VALOR

O conceito de valor tem sido discutido desde Platão e Aristóteles, mas seu significado e natureza continuam controversos. No entanto, sua compreensão é essencial para consumidores, organizações e agentes públicos (Ng & Smith, 2012). Segundo Plé (2017), valor pode ser considerado como o resultado líquido entre os benefícios e os custos (monetário, tempo, esforços, imagem, etc.) e isso significa que o valor pode ser positivo (quando os benefícios são maiores custos) ou negativo (quando os custos são maiores que os benefícios). E como há recursos intangíveis nessa operação, o valor é considerado algo subjetivo, pois depende da percepção do indivíduo ou da organização sobre tais recursos (Ng & Smith, 2012).

A percepção de valor é criada quando o envolvimento nos processos (procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações) aumenta o bem-estar dos atores envolvidos em relação às suas condições iniciais (Plé, 2017; Čaić, Schröder & Mahr, 2018), sendo que essa criação de valor pode ser não interativa ou interativa. Na criação de valor não interativa, o

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



processo de formação de valor é separado do cliente e está embutido nos produtos e serviços produzidos pelas organizações (relação passiva, pois o cliente não participa da criação do valor), e é percebido na experiência de consumo através de uma avaliação do resultado. Na criação interativa, o valor é co-criado durante a interação entre o provedor e o cliente (Echeverri & Skalen, 2011), ou seja, o provedor não fornece valor, apenas proposta de valor e é o cliente quem determina o valor e o co-cria com o provedor em um determinado momento e contexto (Ng & Smith, 2012). E se é verdade que o valor pode ser co-criado, parece logicamente possível que o valor também possa ser co-destruído por meio de processos interacionais (Plé & Cáceres, 2010).

2.2 CO-DESTRUIÇÃO DE VALOR (VCD)

Ple e Cáceres (2010) definem a VCD como “um processo interacional entre sistemas de serviço que resulta em um declínio no bem-estar de pelo menos um dos sistemas” e Echeverri e Skalen (2011) definem a VCD como “a destruição colaborativa (ou diminuição) de valor por provedores e clientes, capturando o lado negativo da formação de valor interativo”. Ou seja, a VCD é um processo interacional que conota uma mudança de valor em uma direção negativa (Echeverri & Skalen, 2021). A destruição ou redução do valor, ou bem-estar, é visto como resultado desse processo interativo, portanto, não é um fenômeno unilateral (Echeverri & Skalen, 2021). E o nível de VCD que resulta desse processo interacional pode não ser o mesmo para todos os atores envolvidos (Plé & Cáceres, 2010).

A VCD decorre do uso indevido de recursos, ou seja, decorre da incapacidade de um dos atores de integrar e/ou aplicar recursos de forma adequada ou esperada (Echeverri & Skalen, 2021), bem como surge por diferentes motivos ou antecedentes, tais como: ausência de informação, comunicação e coordenação inadequadas ou desalinhamento de objetivos (Echeverri & Skalen, 2021). Um nível insuficiente ou ausência de confiança também pode ser considerado como antecedente da VCD (Järvi, Kähkönen & Torvinen, 2018).

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



3. ESTUDO DE CASO

3.1 BELLE DRIVER NÃO É SÓ UMA MARCA, É UM PROPÓSITO

A Belle Driver (nome fictício para preservar a imagem da empresa) é uma empresa sediada em São Paulo que em 2017 lançou um aplicativo de mobilidade urbana exclusivo para mulheres, tanto passageiras como motoristas. O aplicativo chegou a atingir 1,5 milhão de usuárias, e em 2020 a empresa iniciou o processo de venda de licenças para todo o Brasil. Tinha como principais vantagens competitivas, além da estratégia de foco no mercado feminino, a possibilidade de agendamento de corridas para crianças de 8 a 14 anos e idosos a partir de 60 anos (acompanhados por uma mulher). Isso possibilitou a Belle Driver fortalecer a imagem do aplicativo como uma solução para a segurança das mulheres, dos seus filhos e familiares idosos.

Devido aos inúmeros casos amplamente divulgados de assédio contra mulheres durante a utilização desse tipo de serviço, essa solução foi muito bem recebida pelas mulheres e já em 2021 a Belle Driver conseguiu estar presente em mais de 110 cidades de quase todos os estados do Brasil e ter mais de 80 mil motoristas cadastradas, através da expansão por licenciamento (dá o direito ao licenciado de reprodução da marca, sem controle ou suporte do licenciador). Esse crescimento acelerado aliado às vantagens competitivas chamou a atenção da mídia e a empresa conseguiu rapidamente um ótimo posicionamento de marca diante de um mercado carente por um aplicativo que pudesse fornecer segurança e comodidade para o público feminino.

A segurança também foi um diferencial usado para atrair as motoristas, dado também aos inúmeros casos de assédio a mulheres motoristas de aplicativos de mobilidade. Com isso, as motoristas se sentiam seguras em trabalhar no período noturno e o aplicativo se consolidou como a solução do problema de violência contra as mulheres durante as viagens, tanto motorista quanto passageira. Além disso, o ticket médio do pagamento das motoristas era maior do que quando comparados com os outros aplicativos do mercado. Isso significa que o preço final para

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



a cliente também era maior, mas elas percebiam valor no aplicativo, pois os benefícios percebidos excediam os custos envolvidos. Havia um aumento inegável do bem-estar de clientes e motoristas em relação às suas condições anteriores ao lançamento do aplicativo da Belle Driver.

3.2 IMPLANTAÇÃO E OPERAÇÃO

A implantação em cada cidade seguia o mesmo padrão. Era feito em duas etapas: (1) liberação do aplicativo para atender corridas agendadas com duas horas de antecedência e (2) liberação de corridas em tempo real. Para que a licenciada conseguisse chegar na segunda etapa, foi definido pela licenciadora que era necessário atingir um determinado número de motoristas e clientes cadastradas. A licenciadora nesse estudo é a empresa Belle Driver, as licenciadas são as pessoas que compraram a licença de operação para uma cidade qualquer e as motoristas são responsáveis diretas pela prestação do serviço às clientes.

No entanto, em 2022, cerca de 1 ano após o início da expansão através de licenciamento, as licenciadas começaram a ingressar na justiça para recuperar os valores investidos devido às inúmeras falhas operacionais e ausência de confiança na capacidade da licenciadora em resolvê-los. No início de 2023, todas as licenciadas já haviam ingressado na justiça contra a licenciadora (Belle Driver) e os valores exigidos de reembolso ultrapassam 2 milhões de reais, além de suspensão de pagamentos pendentes do licenciamento. Todas as cidades onde o aplicativo estava operando sofreram com esse rompimento. As motoristas foram abandonando gradativamente o aplicativo e as clientes que ainda pediam corridas começaram a sofrer com a falta de motoristas e também foram abandonando o aplicativo. Em julho de 2023 a CEO da Belle Driver deu uma entrevista reconhecendo que o crescimento da base de usuárias foi acelerado demais e o aplicativo não suportou, vindo a apresentar instabilidade e falhas. Atualmente a Belle Driver busca por novas licenciadas e novos investidores para dar continuidade ao projeto.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



4. METODOLOGIA E RESULTADOS

O objetivo desse estudo foi identificar as principais falhas observadas na interação de múltiplos atores durante a implantação e operação do aplicativo de mobilidade urbana da empresa Belle Driver. Para isso, foram realizadas entrevistas não estruturadas com seis licenciadas, quatro motoristas e quatro clientes nas operações da Belle Driver nos Estados do Maranhão e Piauí, sendo que todas as entrevistas foram realizadas no formato presencial e duraram em média 40 minutos. Havia apenas uma pergunta inicial (Como foi sua experiência com o aplicativo da Belle Driver?) e as demais perguntas surgiram com o andamento das entrevistas. Todas as falhas apontadas durante as entrevistas foram catalogadas e aquelas que se repetiam e que foram geradas durante o processo de interação entre os atores envolvidos foram selecionadas, conforme listado abaixo.

- Interação entre licenciadora e licenciada: (1) Desalinhamento de expectativas sobre a forma como os recursos deveriam ser utilizados, (2) Assimetria de informações com respeito à implantação e operação, (3) Falta de solução para as falhas apresentadas pelo aplicativo e (4) Falta de suporte tecnológico para dar assistência às licenciadas durante às instabilidades do aplicativo.
- Interação entre licenciada e motoristas: Desconfiança das motoristas sobre a continuidade da operação do aplicativo.
- Interação entre motoristas e clientes: Algumas motoristas se recusam a acompanhar crianças e idosos do carro até seu destino final.
- Interação entre clientes e licenciada: As clientes fazem solicitações e reclamações e não tem resposta em tempo hábil.

PATROCÍNIO MASTER:

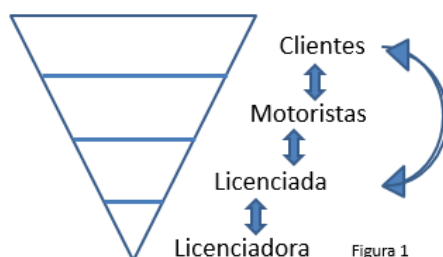


PATROCÍNIO/APOIO:



4. DISCUSSÃO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Esse estudo, conforme pode ser observado na figura 1, abrange todas as camadas que envolvem a operação de um aplicativo de mobilidade urbana e que utiliza o modelo de licenciamento. Essa multiplicidade de atores torna a análise de co-destruição muito mais complexa do que quando apenas dois atores estão envolvidos (Plé, 2017).



A partir de cada falha identificada e selecionada durante as entrevistas, foi proposto pelo menos uma solução e de acordo com a literatura (Echeverri e Skalen, 2021; Järvi, Kähkönen e Torvinen, 2018), foram apontados os antecedentes para cada falha identificada nesse estudo de caso. Os antecedentes foram: (1) ausência de informação, (2) comunicação inadequada, (3) coordenação inadequada, (4) desalinhamento de objetivos e (5) baixo nível de confiança entre os atores. As soluções propostas foram definidas a partir de boas práticas utilizadas pelo mercado e insights dos próprios autores (Tabela 1).

Interação	Antecedente	Falha identificada	Proposta de solução
Entre licenciadora e licenciada	Desalinhamento de objetivos e Baixo nível de confiança	Desalinhamento de expectativas sobre a forma como os recursos deveriam ser utilizados.	Disponibilizar modelo de planos de implantação e operação para todas as novas licenciadas. Criar comitê com as responsáveis pelas 10 melhores operações para discutir e definir boas práticas para implantação em toda a operação e deliberar sobre mudanças propostas pela licenciadora.
	Ausência de informação	Assimetria de informações com respeito à implantação e operação.	Definir os principais indicadores de acompanhamento e criar ranking com todas as licenciadas. Estabelecer reunião anual com todas as licenciadas para divulgar resultados e alinhar planejamento estratégico.
	Coordenação inadequada	Falta de solução para as falhas apresentadas pelo aplicativo.	Promover integração das novas licenciadas nas melhores operações e nas operações mais desafiadoras.
	Coordenação inadequada	Falta de suporte tecnológico para dar assistência às licenciadas durante às instabilidades do aplicativo.	Promover entradas gradativas de novas licenças para evitar instabilidade no aplicativo devido aumento abrupto no número de usuárias.
Entre licenciada e motoristas	Baixo nível de confiança	Desconfiança das motoristas sobre a continuidade da operação do aplicativo.	Dimensionar adequadamente os times de desenvolvimento e suporte, sempre considerando o fluxo de entrante futuro.
Entre motoristas e clientes	Desalinhamento de objetivos	Algumas motoristas se recusam a acompanhar crianças e idosos do carro até seu destino final.	Criar gerências regionais para dar mais credibilidade à marca e aproximar a licenciadora do seus parceiros.
Entre clientes e licenciada	Comunicação inadequada	As clientes fazem solicitações e reclamações e não tem resposta em tempo hábil.	Criar tarifa diferenciada para dar opção, à motorista e à cliente, do serviço com ou sem acompanhamento do carro até o destino final (porta da escola, clínica, academia, etc.). Estabelecer canais rápidos de comunicação entre licenciadora e licenciada para dar respostas em tempo hábil às demandas das clientes.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Tabela 1

Fonte: Elaborada pelos autores.

As soluções de disponibilizar modelo de planos, criar comitê, definir indicadores e criar ranking e criar gerências regionais foram inspiradas nas boas práticas de gestão da empresa Fast Escova, maior rede de escovaria da América Latina com quase 200 franquiados no Brasil. A solução de estabelecer reunião anual foi inspirada na boa prática de gestão da Equatorial Energia, terceiro maior grupo de distribuição de energia elétrica do Brasil com receita superior a 27 bilhões de reais ao ano. A companhia tem essa prática desde 2006 e a reunião conta com a participação de grande parte de seus colaboradores, além de todos os executivos e conselheiros.

A utilização de *benchmark* em diferentes setores, demonstra que as práticas de gestão para implantação e operação de um projeto tem aplicabilidade universal. As demais soluções propostas foram *insights* que os autores tiveram durante as entrevistas e também tem aplicação em qualquer mercado.

5. CONCLUSÃO

As falhas observadas durante as interações dos múltiplos atores contribuíram para a co-destruição de valor nas operações da Belle Driver, o que resultou no litígio entre licenciadas e licenciadora e gerou prejuízo milionário. O declínio do bem-estar através da perda de recursos como dinheiro ou outras perdas tangíveis e intangíveis pode ser tão significativo que os atores não queiram mais colaborar. Isso significa que a possibilidade de co-destruição de valor nas interações não deve ser negligenciada.

Como produtos desse estudo, além do mapeamento das falhas identificadas durante as interações dos múltiplos atores, foram também propostas soluções que visam evitar o surgimento de tais falhas e vinculado cada falha ao seu respectivo antecedente. Essa vinculação é fundamental para esclarecimento do que deve ser feito nas fases de implantação e operação

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



de um aplicativo de mobilidade urbana para garantir o seu sucesso, ou seja, é essencial alinhar objetivos, promover uma comunicação assertiva e uma boa coordenação, manter todos os atores com as mesmas informações e garantir um nível de confiança adequado. Tais iniciativas não se restringem apenas ao mercado de aplicativo de mobilidade, mas podem ser replicadas em outros mercados.

A limitação desse estudo é que a licenciadora não foi ouvida durante as entrevistas e como sugestão de pesquisa futura, a amostra da atual pesquisa deve ser expandida para operações em outras regiões do país com o objetivo de identificar idiosincrasias e também deve-se incluir a licenciadora nas entrevistas com o objetivo de ampliar o mapeamento das falhas.

REFERÊNCIAS

- Čaić, M., Odekerken-Schröder, G., & Mahr, D. (2018). Service robots: value co-creation and co-destruction in elderly care networks. *Journal of Service Management*, 29(2), 178-205.
- Echeverri, P., & Skalén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.
- Echeverri, P., & Skalén, P. (2021). Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation. *Marketing Theory*, 21(2), 227–249.
- Järvi, H., Kähkönen, A.-K., & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 63-77.
- Ng, I., & Smith, L. (2012). An Integrative Framework of Value. *Review of Marketing Research*, 3(12).
- Plé, L. (2017). Why Do We need research on value co-destruction? *Journal of Creating Value*, 3(2), 162–169.
- Plé, L., & Cáceres, R.C. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:

