

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv11n1c1>

99TAXIS: INOVAÇÃO EM MOBILIDADE E GERAÇÃO DE VALOR

99Taxis: innovation in mobility and value generation

MARINA AMADO BAHIA GAMA – marina.gama@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

SERVIO TULIO PRADO JUNIOR – servio.prado@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

CYNTIA VILASBOAS CALIXTO – cynthia.calixto@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 05/04/2020 | Aprovação: 13/09/2020

Resumo

O CEO da 99Taxis tem dois grandes desafios pela frente. O primeiro diz respeito a como crescer de modo perene para gerar lucratividade em longo prazo. O segundo, a como lidar com todos os problemas regulatórios enfrentados pelo setor desde 2016. Em meio a diversos problemas de mobilidade urbana nas grandes metrópoles, ele entende que a empresa é agente importante para enfrentar essas questões e inovar, mas precisa de mais tempo e informações para traçar um plano. Ele está em reunião com os diretores da empresa, e essas questões não saem de sua mente.

Palavras-chave: competitividade, regulação, mobilidade urbana, táxis, inovação.

Abstract

The CEO of 99Taxis has two major challenges ahead. First, how can the firm can grow permanently to generate long-term profitability? Second, how may the firm deal with all the regulatory problems faced by the sector since 2016? Amidst several urban mobility problems in large cities, he understands that the company is an important agent to face these issues and make innovations, but needs more time and information to draw up a plan. He is in a meeting with the directors of the company and these questions do not leave his mind.

Keywords: competitiveness, regulation, urban mobility, taxis, innovation.

Introdução

O CEO da 99Taxis observa atentamente o pronunciamento de cada um dos diretores da empresa na reunião bimestral, na sede em São Paulo. Independentemente dos grandes desafios de regulação, uma questão recorrente volta à sua mente: O que de fato poderia perenizar sua empresa como a líder do seu setor?

Uma pesquisa apontou que, em 2019, no Brasil, 71% dos usuários de *smartphones* já haviam solicitado transporte por aplicativo. A 99Taxis tem apresentado um aumento significativo no mercado brasileiro, porém a Uber ainda é a mais utilizada no Brasil e, em 2018, faturou mais de R\$ 1 bilhão na operação brasileira, assim o Brasil ficou atrás apenas dos EUA no *ranking*. Além disso, São Paulo está em um grupo seleto de cidades que, juntas, representam 25% do faturamento



da empresa. A Cabify é outra importante concorrente, presente em mais de 11 países e 90 cidades ao redor do mundo.

A 99Taxis tem mais de 18 milhões de passageiros e 600 mil taxistas registrados no Brasil. Em São Paulo, 75% das corridas são de responsabilidade do aplicativo e, segundo dados da empresa, 30 mil dos 34 mil motoristas de táxi cadastrados na cidade (88% do número total) possuem o aplicativo. Assim como os de seus principais concorrentes, o serviço está disponível em *smartphones iPhone, Android e Windows Phone*. A empresa nunca cobrou nenhum tipo de tarifa dos taxistas, o que lhe trouxe um profundo diferencial no mercado no início das suas operações.

No Brasil, o mercado de aplicativos de transporte tem muito a crescer, pois os últimos dados do IBGE apontam que 85 milhões de brasileiros têm acesso à internet pelo celular; se contarmos uma população que passa de 200 milhões, ainda há espaço para crescer¹ (Figura 1).

O CEO e seus diretores sabem que os indicadores operacionais que monitoram de maneira exaustiva e atualizada são bastante expressivos. Dados como a evolução no volume/densidade de corridas por bairro/região ou então o crescimento relativo no número de corridas, usuários e taxistas são invariavelmente promissores, período a período. No entanto, reconhece que a fragilidade atribuída por alguns aos seus resultados financeiros permanece uma fonte de ansiedade para quem ainda não absorveu totalmente a real natureza do seu negócio. Há quem identifique padrões homogêneos de comportamento na indústria de aplicativos e veja um serviço como o do 99Taxis como um refém do crescimento e da inovação contínua. Eles é claro, veem as coisas de um outro modo e pretendem – pela consistência de retornos que têm trabalhado exaustivamente para construir – mostrar isso a todos.

História dos táxis

As primeiras indicações da utilização de táxis estão associadas à invenção do riquixá (*rickshaw*, no inglês), um veículo de duas rodas e tração humana tradicionalmente usado pelas elites do Oriente. No início do século XVI, surgiram, em Londres, as primeiras carruagens de aluguel. No entanto, seu uso sempre foi restrito aos funcionários de alto escalão da corte – já nesse tempo sabia-se que a quantidade de carruagens poderia causar congestionamentos nas limitadas vias de acesso então disponíveis. No final do século XIX, em 1896, o primeiro veículo de aluguel motorizado ocorreu na Alemanha. No ano seguinte, Wilhem Bruhm, também alemão, desenvolveu o serviço de tarifação, com a invenção do primeiro taxímetro.

Como muitos outros desenvolvimentos do período, a expansão dos táxis como meio de transporte foi vertiginosa. Nos primeiros anos do século XX, o táxi já era parte integral do cenário nas principais cidades do mundo. Em 1920, alguns países começaram a implementar o sistema de regulamentação, assim como parâmetros tarifários e licenças para exploração comercial. A demanda por regras gerais de funcionamento se tornou ainda clara durante os anos de depressão econômica que se seguiram à crise de 1929, uma vez que, com as altas taxas de desemprego, muitas pessoas passaram a ver nos táxis uma alternativa de renda.

Como consequência, foi inevitável a geração de um excesso na oferta no serviço, levando à instituição de licenças específicas em um número limitado. Esse foi o caso, por exemplo, dos conhecidos *Medallion Cabs*, criados pela prefeitura de Nova Iorque, instrumento legal que claramente visava reduzir a concorrência pelo fechamento relativo do mercado de táxis.

No Brasil, os serviços de táxis são regulados na esfera municipal, com as prefeituras emitindo as licenças que autorizam apenas um determinado conjunto de motoristas a prestarem o serviço. Como visto, em outros lugares do mundo funciona de maneira parecida, só podendo prestar o serviço de taxista quem possua a licença concedida pelo governo. Por exemplo, na Dinamarca, a licença

¹ <https://machine.global/o-mercado-de-corrída-por-apps-no-brasil/>

deve ser concedida simultaneamente nos níveis nacional, regional e local². Houve, principalmente na década de 1970, intensas discussões sobre a questão da regulamentação de táxis, levando muitos países a adotarem critérios para reduzir a regulação em seus mercados. Nos Estados Unidos e na Suécia, houve, por exemplo, a remoção de barreiras para acesso ao mercado de táxis e a extinção da regulação tarifária, o que produziu em ambos países um aumento significativo no número de táxis. Na Suécia, contudo, foram encontradas evidências de uma redução da eficiência do serviço. No Brasil, entretanto, nunca houve qualquer movimentação nesse sentido³.

Mercado de táxis no Brasil

Os táxis no Brasil podem ser divididos em três grandes categorias: táxis comuns, táxis especiais e táxis de luxo. No País, há a preponderância da atuação dos motoristas individuais (pessoas físicas) sobre as empresas de táxi (cooperativas e frotas). Mesmo que relativamente pequena, a participação das frotas se concentra principalmente no segmento de táxi comum, sendo ainda mais reduzida entre os táxis especiais e de luxo.

A frota de táxis nas capitais brasileiras é de aproximadamente 130 mil veículos. As capitais com uma maior representatividade em termos de frota são: São Paulo (33,9 mil), Rio de Janeiro (33 mil), Bahia (7 mil), Minas Gerais (6,5 mil) e Pernambuco (6,1 mil). A Figura 1 ilustra como São Paulo e Rio de Janeiro concentram a maior parte da frota brasileira. A soma dos dois Estados representa 51,3% da frota total de táxis do Brasil. Conforme mostrado, o estado com maior número de táxis é São Paulo⁴, com 33.922 táxis, havendo um táxi para cada 305 habitantes. Essa frota divide-se entre motoristas individuais (PF) e frotas/empresas de táxi (PJ). A idade média dos táxis na cidade é de três anos (Figura 2).

A frota de táxis no Rio de Janeiro e São Paulo é significativa mesmo quando comparada a outras metrópoles mundiais. Na Figura 2, é possível ver a frota de táxis em capitais no mundo e, na Figura 3, é possível ver a frota a cada 100 mil habitantes. Buenos Aires (1.314) é a capital com maior número de táxis por 100 mil habitantes, seguida de Paris (636) e Cidade do México (633). Rio de Janeiro ocupa a 4ª posição, com 472 táxis por 100 mil habitantes, e São Paulo ocupa a 7ª posição, de 9, com 289 táxis por 100 mil habitantes (Figuras 3 e 4).

O valor das bandeiradas de táxis em São Paulo e no Rio de Janeiro é o mais caro do Brasil. A bandeirada em São Paulo é de R\$ 4,50. Quando rodando em Bandeira I, paga-se R\$ 2,75 por km e, em Bandeira II, R\$ 3,58. Já no Rio de Janeiro, o valor é mais alto. A bandeirada é R\$ 5,20. Quando rodando em Bandeira I, paga-se R\$ 2,05 por km e, em Bandeira II, R\$ 3,46. Na Tabela 1, consta a lista de preços das corridas de táxis, em US\$, de 3 km em alguns países (Tabela 1).

Um setor regulado

A regra de funcionamento básica do setor no Brasil é relativamente homogênea – as prefeituras definem um número fixo de alvarás a serem emitidos que, por serem limitados, passam a ter um valor de mercado ao serem trocados de mãos. Esse comércio não é legalizado, uma vez que os alvarás são concessões públicas e não poderiam ser vendidos. Os alvarás originais foram inicialmente sorteados pelas prefeituras entre um conjunto de pessoas previamente inscritas na época para esse processo, sendo razoavelmente rara a ocorrência de novos sorteios.

O preço de aquisição de um alvará varia de cidade para cidade. No Rio de Janeiro, por exemplo, uma licença custa em torno de R\$ 60 mil, já em São Paulo varia entre R\$ 70 mil e R\$ 120 mil. No aeroporto de Congonhas, o valor pode chegar a R\$ 250 mil. Os motoristas que não possuem

² Dias, Flavio Augusto de Oliveira Passos. (2007). *Serviços de táxis: Um elemento para um novo modelo regulatório*. Dissertação (mestrado em Transportes), Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

³ Idem.

⁴ ADETAX: <http://www.adetax.com.br/index.php/informacoes-e-servicos/estatisticas/>

alvará podem alugá-lo de um taxista que o possui, dividindo (ou não) os demais custos e despesas do veículo.

Além do alvará, é necessário que o taxista esteja individualmente cadastrado em um órgão municipal específico. No caso de São Paulo, esse cadastro se chama ConduTax, é pessoal, intransferível e mantido pelo Departamento de Transportes Públicos (DTP) da Secretaria Municipal de Transportes. A Prefeitura de São Paulo, por exemplo, não emite mais novos alvarás. Segundo a Prefeitura, a cidade de São Paulo tem hoje expedida quantidade de licenças adequada à demanda de passageiros que fazem uso desse transporte. A partir desse entendimento, a administração tem continuamente expressado não ter qualquer intenção de emitir novos alvarás⁵.

Os alvarás devem ser renovados anualmente, a não renovação faz com que o alvará caduque e o motorista o perca, sem chance de recuperação. É também importante lembrar que tanto a tabela de preços a serem praticados pelos taxistas quanto os critérios para o seu ocasional reajuste são igualmente definidos no âmbito das diversas administrações municipais no Brasil.

Em função da estrutura regulatória acima caracterizada, são muitos aqueles que pedem a atualização das leis que regem o setor. Uma das questões centrais é sempre a falta de emissão de novas licenças, razão básica para a existência do mercado de alvarás, cuja compra, venda e aluguel não estão previstos com clareza na legislação.

Um outro ponto polêmico é a insatisfação das cooperativas com a competição representada pelos aplicativos de táxis, o que as levou a demandarem normas mais específicas e rigorosas no tema. A lei que rege a questão é antiga, Lei nº 7.329, de 11 de julho de 1969, quando o Prefeito de São Paulo era ainda Paulo Maluf. Seu texto, é claro, não prevê o uso das funcionalidades hoje disponíveis aos passageiros.

Algumas prefeituras começaram, contudo, a buscar atender de alguma forma à reivindicação das cooperativas. Em São Paulo, a Secretaria de Transportes estava à frente de analisar o uso dos aplicativos, sendo analisado pelo DTP⁶. Analisam-se os impactos que esses recursos podem vir a produzir em toda a cadeia de táxis que circula pela cidade, tentando-se verificar a necessidade ou não de eventual regulamentação legal da questão. Várias das empresas que hoje dividem entre si o setor de aplicativos já procuraram o DTP no sentido de registrarem seus aplicativos.

Pode-se destacar, ainda, que alguns taxistas cooperados deixam de atender o chamando das cooperativas para atender aos aplicativos. Eles alegam que o seu faturamento aumentou em 25% após a entrada dos *apps* no mercado. A fim de retomar o interesse dos seus cooperados, algumas cooperativas das capitais brasileiras também criaram aplicativos próprios na tentativa de manter-se no mercado, o que não parece ter gerado, até o momento, resultados muito expressivos.

Estrutura competitiva

A competição do mercado de serviços de táxi tem hoje características bem mais difusas do que aquelas que apresentava há apenas alguns anos. Com o advento dos diversos aplicativos para chamada de táxi, atores “tradicionais” como os taxistas individuais (PF), as cooperativas e as frotas de táxi (PJ) passam a concorrer num ambiente em claro processo de transformação.

As frotas são reminiscentes de 1969, quando foi promulgada a Lei n. 7.329 – “Lei dos Táxis”⁷. Na época, foi definido quem receberia a permissão para ter mais de um alvará. Os donos das frotas, PF até então, que possuíam em média 10 carros, foram obrigados a se converterem em PJ e tinham que ter no mínimo 15 táxis e deveriam chegar a mais de 40 táxis em cinco anos. De início,

⁵http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/transportes/saiba_como_e_e_como_funciona/index.php?p=3875

⁶ <http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/02/sobe-uso-de-aplicativos-para-taxi-e-cooperativas-pedem-regulamentacao.html>

⁷ <http://www.adetax.com.br/index.php/sobre-a-adetax/historico-das-frotas/>

surgiram 237 empresas, majoritariamente microempresas familiares. Cinco anos depois, restavam 130. Hoje são 58⁸.

As cooperativas de táxis têm um modo de funcionamento bastante específico: cobram uma “luva” de novos cooperados, com valores que ultrapassam R\$ 5 mil, podendo chegar a R\$ 40 mil, além de mensalidades que podem chegar a R\$ 500,00⁹. É preciso que o motorista tenha seu próprio alvará para poder participar da cooperativa. O cooperado tem ao seu dispor a central de atendimento que recebe as chamadas de táxis e tem um ponto e horário para trabalhar. Os grandes concorrentes das cooperativas sempre foram os táxis comuns, conduzidos por motoristas individuais que tinham o alvará para atender em um determinado ponto de táxi e que prestavam o serviço por toda a cidade de uma forma autônoma.

A ideia dos aplicativos surgiu no exterior, há pelo menos três anos – entre os pioneiros estão o *GetTaxi*, de Israel, e o *myTaxi*, da Alemanha. No Brasil, um dos primeiros a surgir no mercado foi o *Taximov*, criado em julho de 2011 pela empresa *e-flows*. Contudo, apenas em 2012 a demanda fez com que o *boom* de aplicativos acontecesse. Em menos de um ano, pelo menos 10 *apps* estavam disponíveis no mercado, a maioria em São Paulo e no Rio de Janeiro. Salienta-se que a expansão já começa a atingir capitais do Sul, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. A maioria das empresas cobrava em média R\$ 2,00 por corrida dos taxistas e, algumas delas, uma taxa de adesão de R\$ 20,00.

Após o surto no surgimento de aplicativos ocorrido em 2012/2013, o mercado passou a dar alguns sinais de que poderá caminhar para um maior nível de concentração, estando dividido hoje, de modo bastante desigual, por um número bem menor de serviços: 99Taxis, Cabify, Vá de Táxi.

A Vá de Táxi oferecia um serviço exclusivo para taxistas segurados Porto Seguro, sendo pioneira no pagamento *in-app*. Em 2014, a Vá de Táxi recebeu investimentos da Incube, primeira *venture builder* do Brasil. Em 2015, fez sua primeira fusão com a Taxijá, que era um serviço oferecido pela UOL. E, em 2016, fez uma fusão com a WayTaxis.

A Cabify incorporou o aplicativo da Easy Taxi em 2017, que nasceu de uma plataforma desenvolvida no Brasil e recebeu um aporte de R\$ 10 milhões em outubro de 2012, feito pela empresa de participações alemã Rocket Internet. A ideia do aplicativo surgiu em meados de 2011, quando seu fundador participava de uma competição de *startups* no Rio de Janeiro. A Easy Taxi está presente em 11 cidades brasileiras, com *download* gratuito para os sistemas Android e iOS. Em novembro de 2012, a empresa deu início à expansão internacional e hoje já está presente na Colômbia, Peru, Chile, Venezuela, México, Argentina, Coreia do Sul, Nigéria e Malásia¹⁰. Tem 120 mil taxistas cadastrados em todo o mundo e 40 mil no Brasil. As principais características do aplicativo são: acompanhamento do táxi em tempo real, frota de taxistas selecionada com apresentação da foto e nome de cada um e cobertura nas principais cidades da América Latina.

Conforme já apresentado, as cooperativas vêm tentando diversas respostas às novas condições de mercado, incluindo aí a disponibilização de aplicativos “proprietários”, limitados aos seus cooperados e clientes fidelizados. A Associação de Rádio-Táxis de São Paulo desenvolveu aplicativos para suas filiadas, como a Use Táxi, Expotaxi ou Coopertax, todos com o final “Taxidigital”. No Rio de Janeiro, algumas cooperativas também se movimentaram, como a Central Coop Rio de Janeiro, que, apesar de não ter um *site* (só uma página no Facebook), desenvolveu seu *app*, chamado “RiodeJaneiro”.

A história do 99Taxis

A ideia do 99Taxis surgiu no início de 2012, em uma viagem à Alemanha feita por Ariel Lambrecht, um dos três sócios fundadores da empresa. Na ocasião, ele teve o seu primeiro contato

⁸ <http://www.adetax.com.br/index.php/sobre-a-adetax/historico-das-frotas/>

⁹ Associação de Rádio-Táxis Paulista

¹⁰ <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/aplicativos-para-taxi-atraem-fundos-passageiros-e-negocios/>

um aplicativo para chamada de táxis, o *GetTaxi*. Ainda na Alemanha, ligou para Renato Freitas, seu parceiro em diversos outros desenvolvimentos desde os tempos na Escola Politécnica da USP, começando ambos a imediatamente desenvolver o protótipo do que seria o aplicativo que hoje lidera a categoria no mercado brasileiro.

A estrutura de programação, que permitiu que todas as demais funcionalidades hoje disponíveis no 99Taxis evoluíssem – o protótipo levou 15 dias para ser concluído, em abril de 2012 –, ainda é a idealizada nesse momento inicial. Essa capacidade em desenvolver internamente a tecnologia essencial ao negócio é possivelmente um dos elementos mais determinantes na trajetória competitiva que a empresa vem desenvolvendo.

Antes disso, em 2006 e ainda estudantes, Ariel e Renato tiveram a ideia de desenvolver um *site* que eliminasse o volume de cópias xerográficas que eram obrigados a providenciar semestralmente. O *site*, que permanece ativo e se chama Ebah, atingiu os 10 milhões usuários por mês ainda no período em que esteve sob o controle da dupla.

Em 2007, Ariel partiu para a Irlanda, onde trabalhou na Google por três anos, focado na área de produtos, que será também a sua principal atribuição no 99Taxis. Já Renato, que por anos fez a administração direta do Ebah, veio a ser ali o principal responsável por programação e desenvolvimento (Figura 5).

A trajetória de Paulo Veras é também a de alguém que desde o início esteve envolvido com tecnologia e empreendedorismo, tendo se iniciado nesse caminho quase 10 anos antes que seus futuros sócios, em um período em que quase ninguém no Brasil saberia dizer ao certo o que seria a internet. Engenheiro mecânico igualmente graduado pela Poli, apenas seis meses após formado deixou a segurança de uma carreira mais convencional – trabalhava na ABB, multinacional especializada em tecnologias de energia e de automação – e deu início ao seu próprio negócio.

Assim, em 1995, criou com mais três sócios a Tesla, uma das primeiras empresas em serviços de internet do País. Tendo sido o *Chief Technology Officer* (CTO) da Tesla, teve uma participação bastante ativa na empresa até o aporte de *venture capital* em 2000, feito pelo Banco JPMorgan. Em paralelo, Paulo também desenvolveu o Guia-SP, primeiro guia *on-line* do País, vendido em 2001 para o StarMedia Group, na época um dos maiores grupos mundiais em mídia digital.

Em 2000, Paulo buscou ampliar seu repertório também em termos de estratégia e gestão, seguindo para um MBA no Insead. Com a conclusão do curso e a crise da Nasdaq, resolveu viajar pelo mundo e expandir ainda mais seus horizontes. Em novembro de 2002, retornou ao País e escreveu um livro sobre a bolha da internet no Brasil. Em 2003, engajou-se como consultor na Gradus, empresa que na época atendia a clientes como Ambev e GP Investimentos. Em 2005, assumiu a posição de diretor geral na Endeavor, onde ficou por cerca de quatro anos e meio. Em 2009, foi o ganhador do Prêmio “Faz Diferença”, uma iniciativa do jornal *O Globo* para premiar aqueles que trabalham para mudar o País. Nesse mesmo ano, resolveu retornar ao empreendedorismo digital e fundou a produtora de vídeo Pixit, uma iniciativa muito bem-sucedida, vendida em 2012 para o grupo de comunicação @titude global. Em 2010, lançou um *site* de compras coletivas, o Imperdível, um dos primeiros do País, negócio que teve um crescimento muito rápido nos primeiros seis meses, e que nos seis meses seguintes extinguiu-se. Por fim, imediatamente antes de entrar para a sociedade na 99Taxis, fundou o Guidu – um aplicativo de bares, baladas e restaurantes que buscava integrar diversos programas de fidelização. O Guidu ainda está em funcionamento, operando como um guia colaborativo e programa de fidelidade (Figura 6).

Em abril de 2012, Ariel e o Renato – que já conheciam Paulo a partir de um evento realizado pela Endeavor em 2010 – o convidaram para uma apresentação do protótipo do 99Taxis. Na ocasião, utilizaram dois celulares – um simulando o aparelho do taxista e o outro, o do cliente – e mostraram o sistema funcionando. A proposta ali era a de estruturar uma *startup* e colocar Paulo como um dos sócios.

Nesse primeiro momento, Paulo recusou a oferta, por não sentir ser o momento para uma nova empreitada. No entanto, Renato e Ariel insistiram e acabaram convencendo-o de que o negócio não envolvia maiores riscos, já que ambos trabalhariam sozinhos no desenvolvimento do aplicativo, não havendo grandes necessidades de recursos. Renato ficaria com a programação, Ariel, com o comercial e Paulo, com o desenvolvimento da estratégia e modelo de negócios. Combinaram então que tentariam pôr a operação de pé até o final de 2012, e que depois disso veriam o que deveria ser feito. As primeiras corridas começaram em agosto de 2012, numa escala obviamente muito pequena, mas que já foi capaz de sinalizar uma boa resposta por parte do público usuário. Com esse retorno, decidiram pela continuidade do trabalho, trazendo a empresa, em pouco mais de dois anos, à posição de liderança¹¹. A competência da empresa no desenvolvimento de código e programação foi, conforme anteriormente colocado, o alicerce da sua capacidade de inovação em fluxo constante. Desde que foi lançada, tem implementado diversas funcionalidades adicionais no aplicativo, focadas em vários aspectos da experiência de passageiros e taxistas.

Uma primeira preocupação era sempre a questão da segurança – é fundamental assegurar que os dados do cliente não serão utilizados para outros fins que não a própria corrida de táxi. Alguns aplicativos concorrentes têm enfrentados sérios problemas por não possuírem recursos semelhantes.

Outros aspectos envolvem, por exemplo, acionar apenas os táxis que estejam mais próximos de onde o passageiro se encontra – uma prerrogativa de quem tem uma maior densidade relativa de motoristas cadastrados –, evitando que a corrida seja aceita por um motorista que esteja mais distante, o que necessariamente implica um tempo de atendimento de chamada maior. Também sob a perspectiva dos taxistas, a preocupação com as condições de prestação do serviço é constante – por exemplo, um cliente pode ser deixado fora do ar por horas, caso exceda um limite de cancelamentos em sequência em um dado período.

Um elemento importante foi a implementação do *PayPal* em táxis. Esse serviço é um real diferencial quando comparado ao dos concorrentes. Atualmente as outras empresas do segmento utilizam aplicativos de meios de pagamento que dependem exclusivamente da internet. Já o serviço utilizado pela 99Taxis tem autonomia de funcionar sem a conexão ativa no momento da transação, sendo o pagamento concluído em até 10 segundos.

Em 2014, a 99Taxis lançou seu sistema de atendimento corporativo, tendo fechado acordos com mais de 500 empresas. Enxerga-se aqui o potencial de uma interessante fonte de retorno para o aplicativo. Todas as corridas são pagas por meio do aplicativo, tanto por pessoas físicas quanto jurídicas, gerando uma comissão de 9% do valor da corrida, descontados diretamente do taxista. Nos clientes corporativos, a empresa recebe adicionalmente R\$ 2,00 para cada passageiro transportado. Como contrapartida, a 99Taxis, além da simplicidade no uso do serviço, disponibiliza também às empresas um sistema de monitoramento mensal de despesas, contribuindo para a redução de custos e ampliação do controle sob o real uso de táxi por parte de funcionários.

Rodadas de investimento

A primeira rodada de investimentos recebida pela 99Taxis foi em 2013. Era sabido pelos sócios que, para manter-se competitivo, era necessário expandir o negócio. A empresa queria “preencher” o mapa do Brasil com sua capilaridade, expandindo suas atividades por todo o território nacional. Nessa época, São Paulo já representava 55% das corridas de táxis. Os fundos de *venture capital* que primeiro investiram na empresa foram *Qualcomm Ventures* e *Monashees Capital*.

Dada a contínua necessidade de crescimento, em fevereiro de 2014, mais uma rodada de investimentos se fez necessária. Da mesma forma que em 2013, *Qualcomm Ventures* e *Monashees Capital* aportaram o capital, dessa vez a partir de um instrumento de dívida conversível. Buscavam-

¹¹ <https://glamurama.uol.com.br/poder-os-altos-e-baixos-de-paulo-veras-homem-por-tras-da-99taxis/>

se recursos para um incremento nos esforços comerciais necessários para ampliação do volume de corridas realizadas. Para ocupar as cidades em que ainda não atuava, a 99Taxis enviava seu profissional de vendas numa atuação direta no campo, ou seja, estabelecer o contato taxista a taxista, nos pontos, nas ruas, nas rodoviárias e praças.

Em janeiro de 2015, deu-se a terceira rodada de investimento, já mais ambiciosa. Foi liderada pelo *Tiger Global Management* e incluiu também a participação do *Monashees* e *Qualcomm*. Buscava-se agora o descolamento dos concorrentes e a conquista da posição dominante de mercado. Com os recursos aportados, tornou-se viável uma atuação mais efetiva em termos de *marketing* – ações mais abrangentes como a propaganda em rádio, *outdoors* e internet passam a ser encaminhadas – e reduziu-se o papel desempenhado pelo corpo a corpo no campo. Além disso, a terceira rodada visava incrementar o desenvolvimento de novos produtos e o aprimoramento dos serviços prestados, assegurando a manutenção do fluxo de inovações da empresa.

A quarta rodada de aportes ocorreu em abril de 2015, replicando a estrutura com o *Tiger Global Management*, *Qualcomm Ventures* e *Monashees Capital*. Essa rodada se caracterizou como uma continuação natural do aporte anterior, só que agora direcionada à melhoria na estrutura da empresa em termos de equipe para que a 99Taxis conseguisse alcançar também a liderança no mercado nacional¹². A empresa abriu escritórios em Porto Alegre, Curitiba, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Fortaleza, Recife e Salvador. O plano era reforçar a publicidade e ampliar ainda mais a porcentagem de brasileiros que usam aplicativo para pegar táxi.

Em janeiro de 2017, a empresa chinesa DiDi comprou uma participação minoritária da 99Taxis, para em janeiro de 2018 adquirir 100% da empresa. Com isso, a 99Taxis se tornou a maior plataforma de transporte por celular do mundo, que atinge mais de 60% da população mundial e cobre mais de mil cidades com seu serviço de mobilidade. A 99Taxis desenvolveu categorias diferentes de serviços, que vão desde o 99Pop, com motoristas particulares em diversas cidades, até o 99Táxi, presente em todo o Brasil no modo tarifa cheia e desconto, que oferece a comodidade do táxi com valores até 30% mais baixos, e o 99Top, um serviço *premium* com táxis de luxo. Assim, no Brasil, passaram a conectar 18 milhões de passageiros a 600 mil motoristas¹³. Na China, a DiDi, oferece além dos táxis, transporte com carros particulares e ônibus compartilhados, além de aluguel de carros, *test drive* de veículos e transporte corporativo. Em agosto de 2017, a DiDi adquiriu o controle da operação chinesa da Uber. Pelo acordo fechado entre as duas empresas, as duas marcas continuariam existindo e a Uber teria uma fatia de 5,89% na nova companhia. Já em dezembro de 2017, a chinesa recebeu um investimento de US\$ 4 bilhões da companhia japonesa Softbank e do Mubadala, fundo estatal de Abu Dhabi. A Softbank também tinha feito um investimento na concorrente Uber, com a compra de uma participação de 17,5%¹⁴.

A disrupção na disrupção

A chegada da Uber ao Brasil acrescentou um elemento disruptivo adicional no que já era uma dinâmica de mercado profundamente indefinida. Baseado em um modelo de negócios controverso, não se apresentando no Brasil como um aplicativo de táxi, e sim como um recurso para o transporte individual privado, a Uber está presente em 600 cidades, atualmente a plataforma conta com 75 milhões de usuários, 3 milhões de motoristas parceiros e realiza cerca de 15 milhões de viagens por dia¹⁵.

A Uber criou uma tecnologia capaz de conectar motoristas particulares a prospectivos clientes. Assim, qualquer pessoa física que atenda os critérios determinados pela empresa – é sempre

¹² <http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/99taxis-promete-distribuicao-inteligente-de-taxistas/>

¹³ <https://99app.com/sobre-a-99/>

¹⁴ <https://exame.abril.com.br/negocios/rival-da-uber-compra-a-99-1-unicornio-brasileiro/>

¹⁵ <https://canaltech.com.br/empresa/uber/>

feita uma análise dos antecedentes criminais do motorista, que deve ter carteira de habilitação profissional e veículo próprio, além de seguro do veículo e para passageiros – pode ser um motorista credenciado à Uber.

A Uber¹⁶ se define publicamente como uma empresa de tecnologia que criou uma plataforma inovadora para ligar as duas pontas de uma interação: “passageiro em busca de transporte confiável e motoristas autônomos”. A empresa reconhece, contudo, que o tipo de inovação inerente ao seu modelo de negócio ainda demandaria a devida regulamentação em nosso país.

Em abril de 2015, foi aprovada uma liminar proibindo a Uber de atuar no território brasileiro. No Brasil, como em diversas outras partes do mundo, a esperada resistência por parte dos incumbentes tem sido ferrenha¹⁷. Entre os *players* do setor, Uber é visto como concorrência desleal, uma vez que atua como se fossem motoristas particulares, os motoristas não têm alvará para atuar (Figura 7).

Portanto, está a empresa requerida prestando um serviço clandestino, ao que parece. Isso porque o art. 1º da Resolução nº 4287-14 da Agência Nacional de Transporte Terrestres – ANTT entende por "serviço clandestino o transporte remunerado de pessoas, realizado por pessoa física ou jurídica, sem autorização ou permissão do Poder Público competente¹⁸.

No dia 30 de abril de 2015, a Câmara de São Paulo proibiu o aplicativo Uber de ser utilizado na cidade. Foram convidados para a audiência o presidente da 99Taxis e o presidente da Easy Taxi, diretamente interessados em acompanhar a situação do aplicativo no mercado.

Os episódios em que a empresa tem a sua atuação proibida se espalham por diversos países. A Uber já enfrentou sérios problemas na Alemanha, na Coreia do Sul e no Canadá. As justificativas levantadas nesses países estão sempre relacionadas ao fato de o serviço ignorar as diversas legislações vigentes no que diz respeito ao transporte de passageiros. Em Paris, a Uber foi multada em € 1 milhão e é investigada por oferecer traslados que custam a partir de € 1 (R\$ 3,43). Na Alemanha, Portugal e Espanha, o aplicativo sofreu restrições na justiça, mas ainda opera em algumas cidades.

Em contrapartida, na Ásia já se estabeleceu o concorrente Ola, que funciona de modo similar, e nos Estados Unidos existe o Lyft. A pergunta que fica é se não seria a Uber uma precursora de um caminho sem volta para o transporte privado.

Em maio de 2019, o Congresso Nacional e o Supremo Tribunal Federal decidiram que as prefeituras não poderiam proibir ou restringir o funcionamento dos *apps* de transporte. Mas poderiam regulamentar, conforme a Lei n. 13.640, pedindo informações específicas dos motoristas e passageiros, cobrar impostos ou exigir identificação. Em São Paulo, foi criada a exigência do Conduapp para os motoristas de aplicativo (uma espécie de autorização para trabalhar).

Em março de 2020, estavam tramitando na Câmara de São Paulo duas propostas voltadas para a limitação da circulação de motoristas por aplicativos e o benefício dos taxistas. Uma das propostas tem como principal ideia limitar a circulação dos motoristas de aplicativos (PL n. 419/18).

Eu sou sim defensor dos taxistas, aliás eu considero os taxistas uma profissão nobre. Sou neto de taxista, meu gabinete é temático, tem réplica do ponto do meu avô. Eles (motoristas de *apps*) entraram em cima de uma profissão acabando com o taxista, que é nobre” (Adilson Amadeu – Vereador)¹⁹

¹⁶ *Folha de S. Paulo*, 18 abr. 2015, p. A3.

¹⁷ <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/aplicativo-uber-de-caronas-inaugura-escritorio-no-brasil>

¹⁸ Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo . Comarca de São Paulo/Foro Central Cível. 12ª Vara Cível: Liminar Uber.

¹⁹ <https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2020/03/09/nova-lei-nesta-semana-pode-afetar-apps-como-uber-em-sp-o-que-esta-em-jogo.htm>

Uma segunda proposta, menos radical, é o PL n. 421/15, que não limita o número de motoristas de aplicativo, porém coloca a obrigação de o motorista ser microempreendedor individual (MEI) ou ser optante pelo Simples Nacional. Os motoristas de aplicativo devem ficar sem rodar por 11 horas, a cada 8 horas de trabalho.

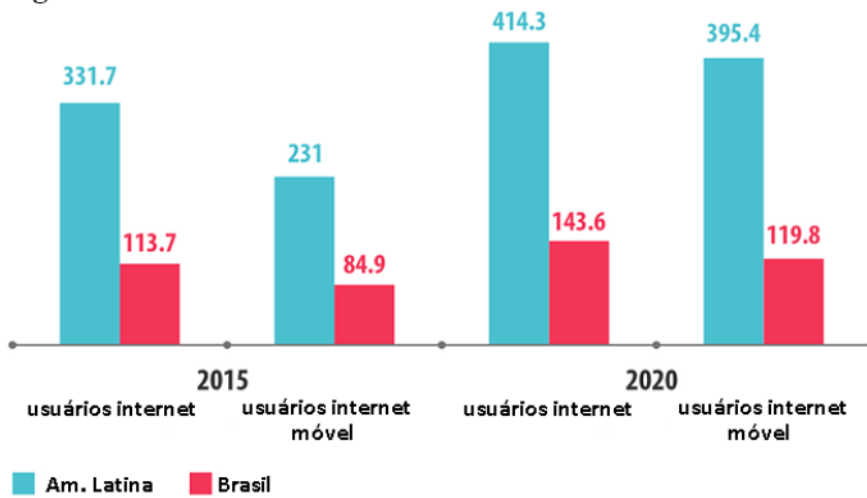
Se pautam uma lei que destrói o sistema, preciso repautar uma que reconstrói. A regulamentação da cidade já é eficiente. Pode melhorar com elementos de política pública para preencher mais os carros. É a seguinte lógica: como não consigo capturar todo mundo no transporte público porque não tem volume nem qualidade, precisa usar o carro com eficiência e compartilhar, seja no modelo da Uber ou do Waze Carpool (Police Neto – Vereador)²⁰

E o futuro?

O CEO da 99Taxis tem absoluta clareza de que a consolidação da liderança no mercado brasileiro é fundamental para o sucesso da 99Taxis. Os elementos para isso envolvem a atração de capital e a alocação otimizada dos recursos captados em um conjunto bastante específico de ações e movimentos estratégicos. Sabe também que resultados financeiros concretos serão em breve essenciais para a continuidade do fluxo de dinheiro do qual certamente ainda necessitará. Assim, retorno financeiro e crescimento deverão, em algum momento, caminhar juntos. O que fazer para demonstrar que sua empresa de fato caminha nessa direção? Como lidar com a questão da regulação?

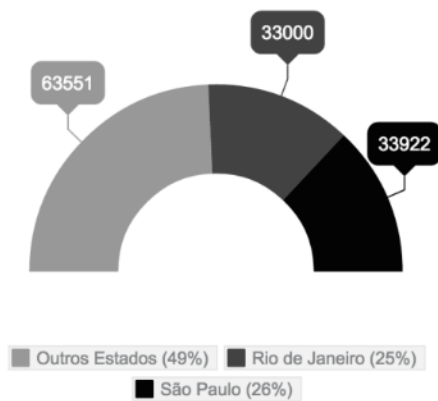
²⁰ <https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2020/03/09/nova-lei-nesta-semana-pode-afetar-apps-como-uber-em-sp-o-que-esta-em-jogo.htm>

Figura 1. Acesso à internet Brasil e América Latina



Fonte: WeareSocial/eMarketer/Ericson

Figura 2. Frota de táxis nas capitais do Brasil/Número total de táxis em São Paulo

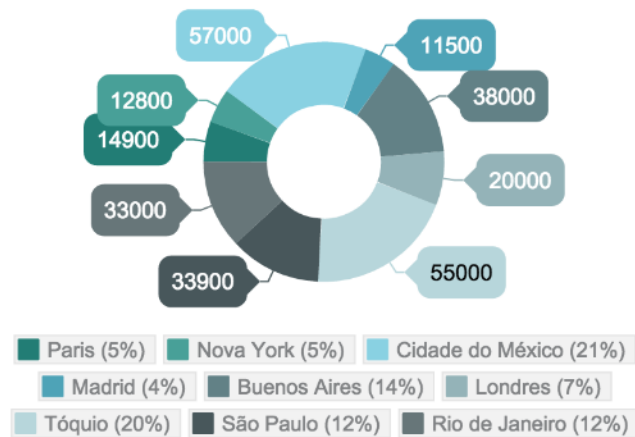


39.922 táxis São Paulo

- 30.362 pessoa física
- 3.560 pessoa jurídica (58 empresas)

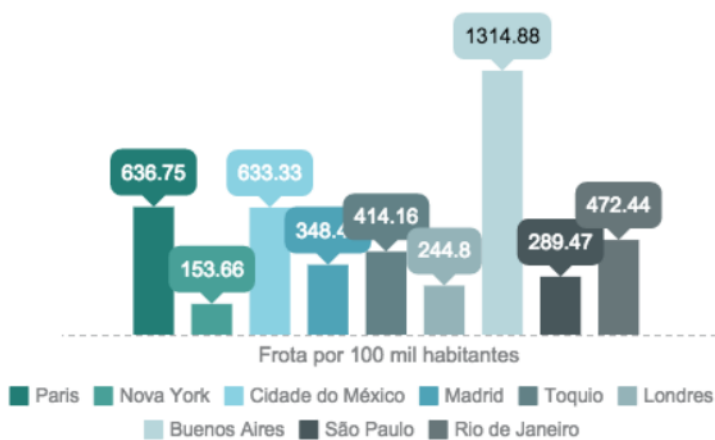
Fonte: ADETAX

Figura 3. Frota de táxis em capitais no mundo



Fonte: <http://worldpopulationreview.com>

Figura 4. Frota de táxis por 100 mil de habitantes



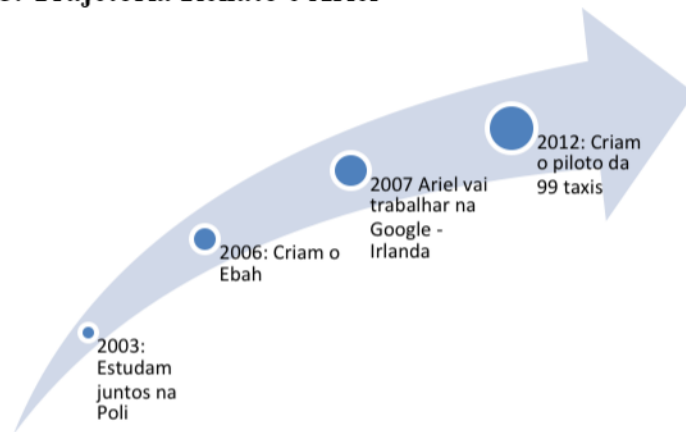
Fonte: <http://worldpopulationreview.com>

Tabela 1. Valor médio da corrida de 3 km em diferentes países (2020)

Cidade	Bandeira I (US\$)	Bandeira II (US\$)
Paris	8.33	13.89
Nova Iorque	7.00	12.00
São Paulo	4.25	5.08
Rio de Janeiro	3.78	5.19
Cidade do México	1.22	2.03

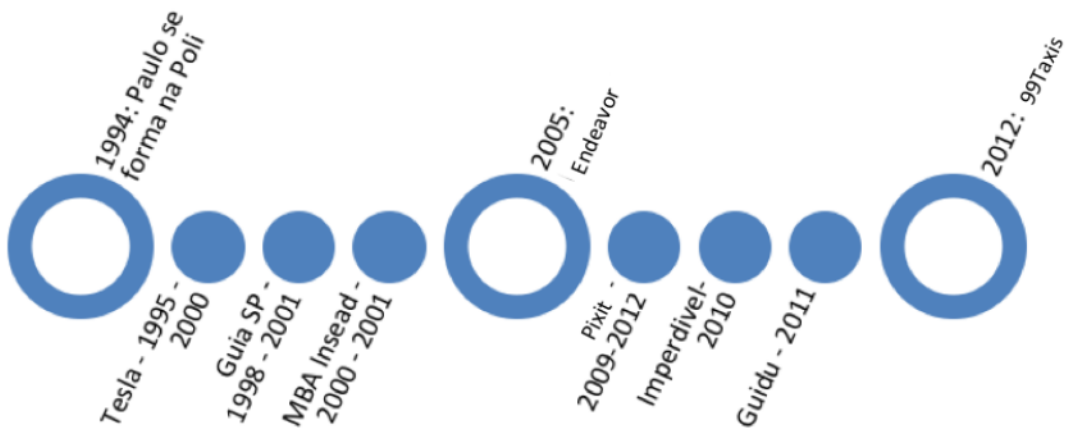
Fonte: <http://euquerotrabalho.com/as-cidades-com-os-taxis-mais-caros-do-mundo.html>

Figura 5. Trajetória Renato e Ariel



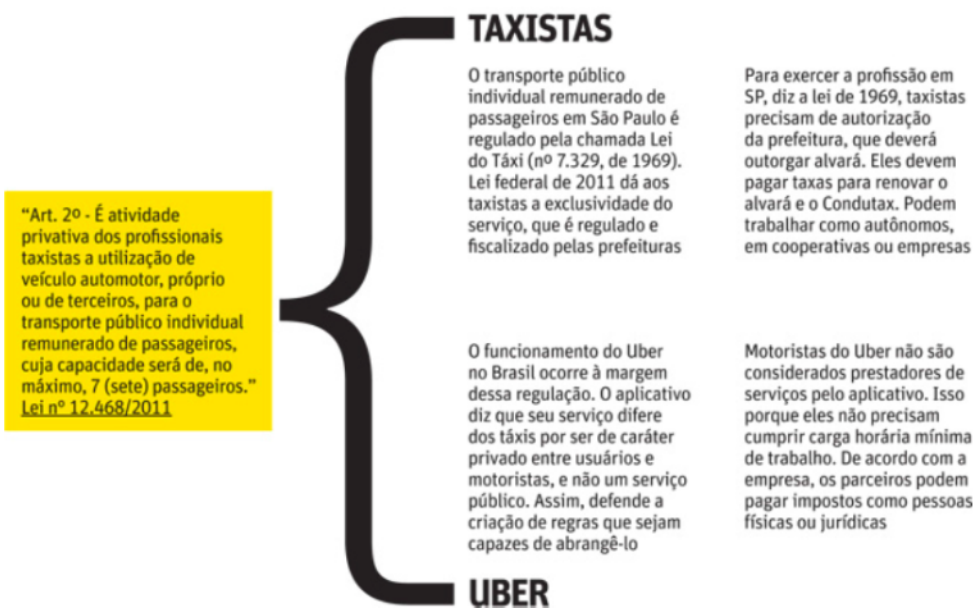
Fonte: elaboração própria

Figura 6. Trajetória Paulo



Fonte: elaboração própria

Figura 7. Taxistas x Uber: O que diz a lei?



Fonte: Folha de S. Paulo, 17 mai 2015