



CASO WEMOBI - RESSIGNIFICANDO O TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS NO BRASIL

WEMOBI CASE - REDEFINING PASSENGER ROAD TRANSPORTATION IN BRAZIL

CASO WEMOBI - REINTERPRETANDO EL TRANSPORTE POR CARRETERA DE PASAJEROS EN BRASIL

RESUMO

Dilema: Um dilema imediato e evidente é a escolha entre alavancar a empresa via *pipeline* ou plataforma. Outra consideração importante, embora menos explícita, são os *trade-offs* entre escalabilidade, controle da qualidade e limitação de responsabilidade em plataformas digitais.

Objetivo Educacional - Após a discussão deste caso, espera-se que os alunos sejam capazes de: a) Compreender as principais características de negócios dos tipos *pipeline* e plataforma; b) Entender a diferença de escalabilidade entre pipelines e plataformas digitais; c) Compreender o *trade-off* entre escalabilidade e controle de qualidade em plataformas digitais; d) Entender o *trade-off* entre controle de qualidade e limitação de responsabilidade em plataformas digitais.

Contextualização - Thiago Paes, Head of Business Development na Wemobi, examina possíveis estratégias para ampliar as operações da empresa, uma plataforma digital brasileira que conecta passageiros e empresas de ônibus.

Tema Principal - A escalabilidade de plataformas digitais no segmento de transporte rodoviário de passageiros no Brasil.

Público - O caso é recomendado para alunos de graduação ou pós-graduação em cursos ligados à área de administração. Sua aplicação é indicada para disciplinas de estratégia, transformação digital e inovação.

Originalidade/Valor - O caso se distingue por explorar conceitos de plataformas digitais aplicados ao setor de transporte rodoviário de passageiros no Brasil. Ao focar nos desafios enfrentados por uma startup brasileira nesse âmbito, o caso oferece um valor único para enriquecer discussões relativas à transformação digital nesse setor.

Palavras-chave: Plataforma digital, transformação digital, inovação, estratégia, transporte rodoviário.

Amanda Valadão

Bacharelanda

Universidade Federal do Rio de Janeiro – Brasil

amanda_valadao@yahoo.com.br

Bruno Fernandes

Doutor

Universidade Federal do Rio de Janeiro – Brasil

bruno.fernandes@coppead.ufrj.br

Eduardo Russo

Doutor

Universidade Federal do Rio de Janeiro – Brasil

eduardo.russo@coppead.ufrj.br

Submetido em: 21/08/2023

Aprovado em: 15/05/2024

Como citar: Valadão, A., Fernandes, B., & Russo, E. (2024). Caso Wemobi - ressignificando o transporte rodoviário de passageiros no Brasil. *Revista Alcance (online)*, 31(1), 110-121. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v31n1\(jan/abr\).110-121](https://doi.org/10.14210/alcance.v31n1(jan/abr).110-121)





ABSTRACT

Dilemma - An immediate and evident dilemma is the choice between leveraging the company via a pipeline or a platform. Another important consideration, although less explicit, are the trade-offs between scalability, quality control, and limitation of liability on digital platforms.

Educational Objective - After discussing this case, students are expected to: a) Understand the main business characteristics of pipeline and platform types; b) Understand the difference in scalability between pipelines and digital platforms; c) Understand the trade-off between scalability and quality control on digital platforms; d) Understand the trade-off between quality control and limitation of liability on digital platforms.

Context - Thiago Paes, Head of Business Development at Wemobi, is examining possible strategies to expand the company's operations, a Brazilian digital platform that connects passengers and bus companies.

Main Theme - The scalability of digital platforms in the passenger road transport sector in Brazil.

Audience - The case is recommended for undergraduate or graduate students in courses related to the field of management. Its application is suitable for courses in strategy, digital transformation, and innovation.

Originality/Value - The case stands out for exploring concepts of digital platforms applied to the road passenger transport sector in Brazil. By focusing on the challenges faced by a Brazilian startup in this realm, the case offers unique value to enrich discussions related to digital transformation in this sector.

Keywords: Digital platform, digital transformation, innovation, strategy, road transportation.

RESUMEN

Dilema - Un dilema inmediato y evidente es la elección entre impulsar la empresa a través de un "pipeline" o una plataforma. Otra consideración importante, aunque menos explícita, son los compromisos ("trade-offs") entre escalabilidad, control de calidad y limitación de responsabilidad en plataformas digitales.

Objetivo Educativo - Después de la discusión de este caso, se espera que los estudiantes sean capaces de: a) Comprender las principales características empresariales de los tipos "pipeline" y plataforma; b) Entender la diferencia de escalabilidad entre "pipelines" y plataformas digitales; c) Comprender el compromiso entre escalabilidad y control de calidad en plataformas digitales; d) Entender el compromiso entre control de calidad y limitación de responsabilidad en plataformas digitales.

Contextualización - Thiago Paes, Jefe de Desarrollo de Negocios en Wemobi, examina posibles estrategias para ampliar las operaciones de la empresa, una plataforma digital brasileña que conecta pasajeros y compañías de autobuses.

Tema Principal - La escalabilidad de plataformas digitales en el segmento de transporte por carretera de pasajeros en Brasil.

Público - El caso es recomendado para estudiantes de pregrado o posgrado en cursos relacionados con el área de administración. Su aplicación es adecuada para disciplinas de estrategia, transformación digital e innovación.

Originalidad/Valor - El caso se destaca por explorar conceptos de plataformas digitales aplicados al sector de transporte por carretera de pasajeros en Brasil. Al centrarse en los desafíos enfrentados por una "startup" brasileña en este ámbito, el caso ofrece un valor único para enriquecer discusiones relacionadas con la transformación digital en este sector.

Palabras clave: Plataforma digital, transformación digital, innovación, estrategia, transporte por carretera.

INTRODUÇÃO

Em meio às incertezas que se acumulavam no mercado desde o início da pandemia de covid-19, em 2020, os investimentos em *startups* brasileiras caíram 55% em 2022 e as demissões em massa eram cada vez mais frequentes nesses negócios de alto risco¹. Ainda assim, a Wemobi, empresa de tecnologia que facilita a aquisição

¹ Redação. (2023, janeiro 12). Startups brasileiras captaram US\$4,45 bilhões em 2022, 54,5% a menos do que em 2021, diz Distrito. Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Recuperado de <https://revistapegn.globo.com/startups/noticia/2023/01/startups-brasileiras-captaram-us-445-bilhoes-em-2022-545percent-a-menos-do-que-em-2021-diz-distrito.ghtml>



de bilhetes rodoviários conectando passageiros e empresas de ônibus, anunciou, em janeiro de 2023, que investiria 10 milhões de reais para expandir suas operações pelo Brasil naquele anoⁱⁱ.

No momento do anúncio, Thiago Paes, *Head of Business Development* na Wemobi, estava sentado na varanda de seu quarto em um hotel, de frente para uma vista panorâmica do agitado coração financeiro de São Paulo. Sua expressão carregava um misto de determinação e preocupação enquanto contemplava a selva de concreto da maior metrópole brasileira. Ele e o corpo executivo da empresa entendiam a necessidade de manter a Wemobi competitiva em um mercado que se transformava rapidamente. Thiago e sua equipe precisavam definir logo um plano estratégico para escalar as operações da empresa por todo o país, sem perder de vista a sustentabilidade financeira do negócio.

ANTECEDENTES DA WEMOBI

Thiago começou sua trajetória na indústria da aviação, tendo trabalhado dez anos na LATAM Airlines, anteriormente TAM Linhas Aéreas. Durante o período, passou por inúmeras funções que gradualmente convergiram para torná-lo um executivo capaz de atuar na interseção de três áreas principais: Operações de Transporte, Desenvolvimento de Negócios e Projetos de Inovação Tecnológica. Em 2018, foi contratado pelo Grupo JCA para gerenciar as iniciativas que serviriam de base para o lançamento da Wemobi dois anos depois, em 2020, como a implementação do bilhete eletrônico e outras inovações.

O Grupo JCA é uma *holding* brasileira focada em transporte rodoviário. Sua trajetória começou na década de 1940 e, desde então, o grupo expandiu seus negócios, adquirindo diversas empresas, como a Auto Viação 1001, a Viação Catarinense, a Viação Cometa e a Expresso do Sul. Em 2018, os executivos do grupo viram uma oportunidade e decidiram ressignificar o transporte rodoviário de passageiros no Brasil. Naquele momento, a percepção dos consumidores em relação ao modal era ambígua.

ⁱⁱ -Bonfim, M. (2023, janeiro 2). Startup de transporte rodoviário, Wemobi fatura R\$67 milhões e prevê investimentos de R\$10 milhões. *Exame*. Recuperado de <https://exame.com/negocios/startup-de-transporte-rodoviario-wemobi-fatura-r-67-milhoes-e-preve-investimentos-de-r-10-milhoes/>

Por um lado, valorizavam sua acessibilidade e cobertura geográfica. Por outro, percebiam o serviço como antigo e ineficiente.

Paralelamente, a covid-19, doença causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2, foi identificada pela primeira vez em dezembro de 2019. A doença se espalhou rapidamente por todo o mundo, afetando centenas de milhões de pessoas, além de deixar milhões de mortes em todos os cinco continentes. A pandemia teve um impacto significativo na economia global, com muitas empresas fechando suas portas e levando consigo diversos postos de trabalho. Além disso, muitos países restringiram a circulação da população para tentar conter a propagação do vírus. Mesmo nesse cenário e com seus colaboradores trabalhando à distância, o Grupo JCA decidiu continuar desenvolvendo o projeto da Wemobi.

Fundada em julho de 2020, no auge da pandemia, a empresa se orgulhava de cumprir todas as exigências legais para oferecer uma solução digital que simplifica a aquisição de bilhetes rodoviários a preços acessíveis, facilitando a conexão entre passageiros e operadores de transporte. Em menos de dois anos, a Wemobi contribuiu para o transporte de mais de 1,2 milhão de passageiros, registrando mais de 200 mil viagens até o final de 2022. Nesse período, firmou parcerias estratégicas importantes, incluindo um acordo com o time de futebol Palmeiras, vindo a assumir a responsabilidade de transportar os jogadores e a equipe técnica durante seus deslocamentos terrestres para competições (Figura 1).

Figura 1.

Parceria com o Palmeiras



Fonte: Fornecido pela Wemobi.



O TRANSPORTE DE PASSAGEIROS NO BRASIL

Os modais predominantes para o transporte coletivo de passageiros no Brasil englobam o rodoviário, ferroviário, aéreo e aquaviário. O sistema de ônibus é amplamente utilizado em cidades grandes e pequenas, oferecendo linhas regulares que conectam bairros, municípios e até estados. No entanto, a qualidade de muitas estradas, incluindo aspectos como sinalização e pavimentação, são frequentemente alvo de questionamentos (Tabela 1).

O sistema ferroviário é menos desenvolvido do que em outros países, mas existem algumas linhas de trem em operação, principalmente para o transporte de longa distância. Nas grandes metrópoles, o metrô é uma opção popular para o transporte diário de passageiros.

Tabela 1

Dados referentes ao transporte rodoviário interestadual de passageiros em 2022

F	Número de Linhas Regulares (por origem)	Número de Passageiros (por origem)	Densidade Demográfica (hab./km ²)	Estado Geral das Rodovias (% da Extensão Total)				
				Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
AC	5	53.534	5.06	47,7%	36,3%	15,3%	0,7%	0,0%
AL	47	226.448	112.38	0,2%	6,6%	54,2%	38,9%	0,1%
AM	25	117.235	2.53	43,3%	33,4%	23,4%	0,0%	0,0%
AP	NI	NI	5.15	34,8%	13,2%	46,5%	5,5%	0,0%
BA	372	1.230.799	25.04	2,5%	19,1%	55,7%	20,1%	2,6%
CE	141	187.657	59.07	3,7%	15,0%	60,1%	20,3%	0,9%
DF	356	265.877	489.06	0,0%	10,4%	43,9%	41,2%	4,4%
ES	158	1.248.025	83.21	1,5%	25,4%	39,8%	26,1%	7,2%
GO	559	350.247	20.74	2,7%	19,2%	37,3%	30,3%	10,6%
MA	128	140.061	20.56	14,6%	30,3%	43,4%	10,0%	1,8%
MG	883	3.038.248	35.02	8,4%	34,8%	35,5%	18,9%	2,4%
MS	156	305.203	7.72	1,3%	6,3%	48,7%	31,1%	12,7%
MT	169	252.462	4.05	0,3%	14,6%	61,0%	21,0%	3,1%
PA	172	179.925	6.52	12,8%	30,7%	35,9%	19,9%	0,7%
PB	61	69.432	70.39	7,9%	24,9%	35,8%	28,8%	2,5%
PE	116	190.724	92.37	8,2%	21,3%	36,7%	29,4%	4,4%
PI	157	188.978	12.99	3,2%	18,1%	39,2%	29,8%	9,8%
PR	390	2.585.953	57.42	2,6%	14,7%	42,0%	28,3%	12,5%
RJ	704	2.719.139	366.97	2,7%	13,7%	29,9%	37,8%	15,9%
RN	42	77.635	62.54	14,5%	20,0%	44,8%	19,1%	1,6%
RO	28	209.037	6.65	1,7%	19,6%	55,3%	23,5%	0,0%
RR	16	91.791	2.85	15,7%	11,6%	38,6%	31,8%	2,3%
RS	191	627.632	38.63	3,3%	23,1%	45,8%	22,9%	5,0%
SC	212	1.545.045	79.50	8,0%	25,2%	38,7%	18,6%	9,4%
SE	60	398.350	100.74	6,9%	15,3%	42,7%	35,2%	0,0%
SP	1.304	4.690.698	178.92	0,1%	2,7%	23,2%	41,0%	33,0%
TO	157	91.342	5.45	3,7%	22,2%	46,3%	21,6%	6,2%

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em dados públicos da ANTT, do IBGE e da CNT.



Já o transporte aéreo desempenha um papel fundamental no Brasil, um país de grandes dimensões. Companhias aéreas operam voos para vários destinos no país, tornando possível viajar rapidamente de uma região para outra. Por outro lado, o transporte aéreo é caro e há aeroportos em poucas cidades do país. O transporte aquaviário também é importante para algumas regiões do Brasil, especialmente nas áreas costeiras e fluviais. Além disso, no âmbito da mobilidade urbana, os táxis têm, historicamente, desempenhado um papel importante e, mais recentemente, as viagens compartilhadas por meio de aplicativos também surgiram como uma opção relevante para o transporte individual de passageiros.

Os principais atores no transporte de passageiros no Brasil são os próprios passageiros, fabricantes de veículos, operadoras de transporte público, reguladores e plataformas digitais. Os passageiros, além de usuários dos serviços, têm voz ativa na reivindicação de melhorias e na regulação do setor. Fabricantes de veículos, como Volkswagen, General Motors, Mercedes-Benz, Marcopolo e Embraer, são responsáveis pela produção e desenvolvimento dos meios de transporte. Operadoras de transporte público, como a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos, a Companhia do Metropolitano de São Paulo e o MetrôRio, gerenciam e operam os sistemas de transporte em várias regiões, enquanto os reguladores, como a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), implementam e fiscalizam políticas de transporte. Plataformas digitais facilitam a interação entre aqueles que ofertam e aqueles que demandam serviços de transporte.

Toda essa teia de atores cria uma rede complexa de relações, sobretudo no que diz respeito à regulação do setor. Com tantos interesses e entidades envolvidas, é comum observar mudanças constantes na legislação. No que diz respeito a modelos de negócio emergentes, como é o caso de muitas plataformas digitais, é possível encontrar, no país, diferentes regras e entendimentos a depender da região, tornando os embates judiciais muito comuns.

REGULAÇÃO DAS EMPRESAS DE ÔNIBUS

As empresas de ônibus são reguladas por uma variedade de leis e regulamentos em níveis federal, estadual e municipal. A Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) é responsável pela regulamentação e fiscalização do transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros, que se divide em três modalidades: fretamento, regular rodoviário e regular semiurbano. O fretamento consiste em um transporte coletivo privado. Já o serviço regular de transporte rodoviário interestadual ou internacional de passageiros é um serviço de transporte coletivo disponibilizado ao público em geral. O serviço semiurbano, por sua vez, é um serviço de transporte coletivo público prestado em ônibus de características urbanas entre cidades próximas^{iii,iv}. Já as empresas de ônibus urbanos e metropolitanos são normalmente reguladas pelas autoridades de transporte público em nível municipal ou estadual^v.

Todas as empresas de ônibus, independentemente do tipo de serviço que prestam, têm uma série de obrigações a cumprir. No entanto, existem algumas diferenças entre as empresas de fretamento e as que prestam serviços regulares de transporte. As empresas de fretamento precisam obter um cadastramento e uma licença de viagem específica para operar. Embora estejam obrigadas a garantir a segurança dos veículos e respeitar as normas trabalhistas, não estão sujeitas à determinação de horários e rotas por órgãos reguladores, nem precisam oferecer gratuidades, pois seus serviços não são de acesso público, mas sim contratados de maneira privada.

Já as empresas que prestam serviço regular de transporte coletivo, seja ele rodoviário, semiurbano, urbano ou metropolitano, além de

iii Decreto n. 2.521, de 20 de março de 1998. (1998). Dispõe sobre a exploração, mediante permissão e autorização, de serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2521.htm

iv Lei n. 10.233, de 5 de junho de 2001. (2001). Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110233.htm

v Agência Nacional de Transportes Terrestres. (2023). Site. Recuperado de <https://portal.antt.gov.br>

vi Lei n. 12.587, de 3 de janeiro de 2012. (2012). Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana; revoga dispositivos dos Decretos-Leis n. 3.326, de 3 de junho de 1941, e 5.405, de 13 de abril de 1943, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, e das Leis n. 5.917, de 10 de setembro de 1973, e 6.261, de 14 de novembro de 1975; e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112587.htm



necessitarem de licenças e autorizações, devem cumprir horários e rotas estabelecidos, os quais muitas vezes incluem rotas economicamente menos viáveis. Elas devem garantir a segurança dos veículos, respeitar as normas trabalhistas e assegurar os direitos dos passageiros, inclusive no que diz respeito às gratuidades para determinadas categorias, como idosos e pessoas com deficiência, de acordo com a legislação local. Essas obrigações têm como objetivo garantir a universalidade e a qualidade do serviço de transporte coletivo.

PLATAFORMA DIGITAL WEMOBI

A Wemobi é uma plataforma digital que facilita a interação entre empresas de transporte rodoviário e passageiros que desejam comprar bilhetes. Com uma proposta de intermediar serviços com preços acessíveis, padrão de qualidade e estrita aderência aos requisitos da legislação, a plataforma se destaca também por oferecer aos passageiros a conveniência de embarcar e desembarcar em uma variedade de pontos estratégicos, além dos tradicionais terminais rodoviários. São comercializadas através da plataforma desde poltronas leito ou leito-cama até passagens mais econômicas, executivas.

Com presença em cinco estados e 18 cidades nas regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul do

Brasil, cerca de 80% dos passageiros da Wemobi viajam a partir de cidades da região Sudeste. Além disso, 25% dos usuários se deslocam entre as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Alguns dos serviços adquiridos através da Wemobi são prestados por empresas do próprio Grupo JCA.

Em relação ao perfil dos passageiros, 54% são mulheres e 62% encontram-se na faixa etária entre 25 e 44 anos, sendo que 83% dos usuários da plataforma conciliam trabalho e estudo. No que se refere à satisfação do passageiro, a Wemobi está na zona de excelência pelo seu Net Promoter Score (NPS), uma métrica que avalia a disposição dos clientes em recomendar a empresa (Figuras 2 a 5; Tabelas 1 e 2).

Figura 2



Fonte: Site da Wemobi na Internet.

Figura 3

Características dos serviços vendidos na Wemobi

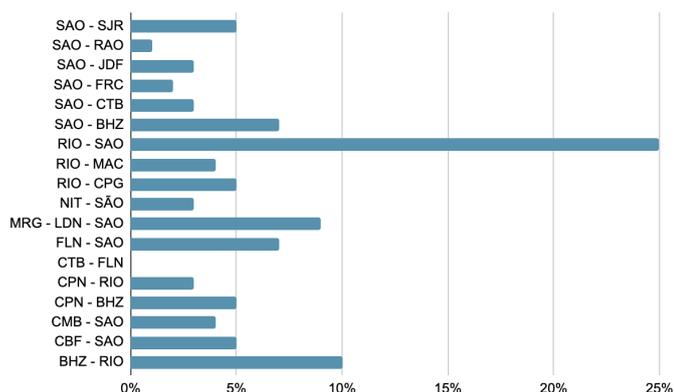
	Comfort Pop	Comfort	Comfort Plus	Premium	Dream
Espaço entre as poltronas	26cm	26cm	37cm	48cm	48cm
Reclinação da poltrona	120°	135°	150°	150°	180°
Apoio para pés e pernas	✗	✓	✓	✓	✓
Cortina entre as poltronas	✗	✗	✓	✓	✓
USB individual	✓	✓	✓	✓	✓
Wi-fi gratuito	✓	✓	✓	✓	✓
Banheiro	✓	✓	✓	✓	✓
Ar condicionado	✓	✓	✓	✓	✓
Água mineral	✗	✗	✓	✓	✓

Fonte: Fornecido pela Wemobi.



Figura 4

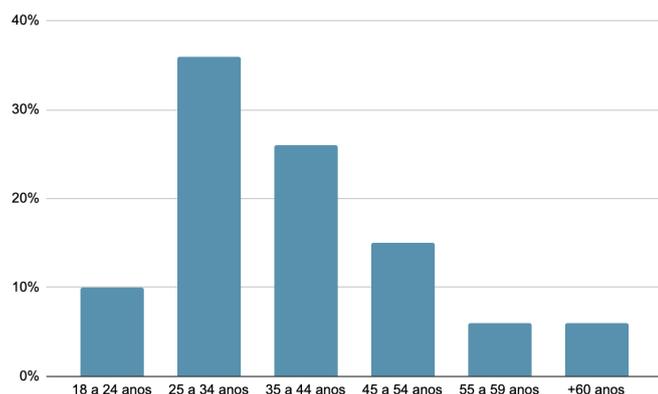
Passageiros Wemobi por rota (somando os dois sentidos).



Fonte: Fornecido pela Wemobi.

Figura 5

Passageiros Wemobi por faixa etária.



Fonte: Fornecido pela Wemobi.

Tabela 2

Passageiros Wemobi por faixa etária.

Estado	Cidade	Estado	Cidade
MG	Belo Horizonte	RJ	Niterói
MG	Juiz de Fora	RJ	Resende
PR	Curitiba	RJ	Rio de Janeiro
PR	Londrina	SC	Balneário Camboriú
PR	Maringá	SC	Florianópolis
RJ	Cabo Frio	SP	Campinas
RJ	Campo de Goytacazes	SP	Ribeirão Preto
RJ	Itaboraí (Manilha)	SP	São José do Rio Preto
RJ	Macaé	SP	São Paulo

Fonte: Fornecido pela Wemobi.

Tabela 3

Empresas que vendem passagens através da Wemobi

Empresa
As Xavier
Auto Viação 1001
Caravellas Turismo
Catarinense
Cometa
Diretriz
Expresso do Sul
MF Turismo
Planalto Transportes
Rovetur
TJ Turismo

Fonte: Fornecido pela Wemobi.

PRINCIPAIS CONCORRENTES

Buser

Fundada em 2017, a Buser é uma plataforma digital brasileira que facilita o fretamento colaborativo de serviços de ônibus, conectando pessoas que têm interesse em viajar entre diferentes cidades a empresas autorizadas a realizar o transporte coletivo rodoviário por fretamento. Através da plataforma, o custo da viagem é compartilhado entre os passageiros. Além do fretamento colaborativo, a Buser também intermedeia a compra e venda de bilhetes de empresas de transporte rodoviário tradicionais com linhas regulares.

O fretamento colaborativo de ônibus através de plataformas como a Buser vem gerando diversas dúvidas legais. Órgãos reguladores e empresas de transporte rodoviário tradicionais argumentam que tal serviço pode violar as normas do setor, pois alegam que ele se assemelha ao oferecido por linhas regulares. Segundo a legislação brasileira, as linhas regulares só podem ser operadas por empresas que possuem licenças e autorizações para atuar em determinadas rotas e cumprem uma série de obrigações. Este debate tem levado a Buser e outras plataformas similares a enfrentar uma série de embates legais, ressaltando a necessidade de uma maior clareza na regulamentação do setor.

Atualmente, a Buser está presente em mais de 700 cidades, tem mais de 300 empresas parceiras e já contribuiu para o transporte de mais de 8 milhões de passageiros. Em 2022, mais



de 500 mil passageiros optaram pela plataforma para se deslocar entre as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, nos dois sentidos, com passagens a partir de R\$59,90 por trecho. Esse número representa um crescimento de 25% em relação a 2021. Em seguida, o deslocamento mais popular é entre Rio de Janeiro e Belo Horizonte, também nos dois sentidos, com cerca de 230 mil passageiros^{vii, vii}.

Flixbus

Fundada em 2013, a Flixbus é uma empresa alemã que atua como intermediária na compra e venda de passagens rodoviárias. A Flixbus se destaca por possibilitar viagens de longa distância com preços a partir de R\$19,99, horários regulares – muitas vezes com saídas a cada 30 minutos – e veículos modernos e confortáveis. Cada passageiro pode levar consigo uma bagagem de mão e uma mala no bagageiro no ônibus. Sua rede abrange 39 países e mais de 3.000 destinos ao redor do mundo, tendo transportado 62 milhões de passageiros apenas em 2019. A maioria dos ônibus oferece conexão WiFi gratuita e permite o acompanhamento da viagem em tempo real, graças a um sistema de rastreamento.

A Flixbus se posiciona como uma opção sustentável, contribuindo para a redução do tráfego e a diminuição da emissão de gases poluentes quando comparada às viagens individuais de carro. O intuito da empresa é tornar as viagens de ônibus ainda mais ecológicas com atenção especial ao cumprimento de normas ambientais e à utilização de tecnologias alternativas de motor e combustível, além do oferecimento da opção para que todos os passageiros compensem sua pegada de carbono ao adquirir sua passagem de ônibus. No Brasil, a Flixbus está presente em 48 cidades, sete estados e no Distrito Federal, nas regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste^{ix}.

As plataformas digitais atuam como intermediárias entre passageiros e empresas de ônibus. Nesse sentido, elas não prestam diretamente os serviços de transporte aos passageiros.

vii Buser. (2023). *Site*. Recuperado de <https://www.buser.com.br>

viii Redação. (2022, dezembro 28). Quais as viagens de ônibus mais buscadas em 2022, segundo app? Veja top 10. *Uol*. Recuperado de <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2022/12/28/quais-as-viagens-de-onibus-mais-buscadas-em-2022-segundo-app-veja-top-10.htm>

ix Flixbus. (2023). *Site*. Recuperado de <https://www.flixbus.com.br>

Por esta intermediação, geralmente cobram uma taxa ou uma porcentagem do preço total pago pelo passageiro. Em seus termos de serviço, as plataformas costumam se isentar de responsabilidades pela prestação do serviço de transporte pelas empresas de ônibus, o que inclui a responsabilidades por extravio de bagagens, acidentes de percurso, desvios de rota ou qualquer outro dano relacionado ao serviço de transporte, visto que não são diretamente responsáveis por esses serviços.

PRÓXIMOS PASSOS

Enquanto o setor de transporte rodoviário enfrentava um período de intensa incerteza, com reflexos diretos nas operações da Wemobi e de outras empresas do ramo em todo o Brasil, o celular de Thiago vibrou com a notificação de uma fonte de notícias: “Tribunal de Contas da União pode liberar 468 cidades para empresa de ônibus”. Aquela notícia alimentava a esperança de uma iminente revogação da medida cautelar que havia paralisado a autorização de novas linhas de ônibus interestaduais. Caso essa revogação ocorresse, estimava-se que 468 novas cidades – e, conseqüentemente, milhares de novos passageiros – estariam ao alcance da Wemobi.

Thiago tinha plena consciência de que a decisão judicial também abriria portas para novos e tradicionais competidores da Wemobi e a concorrência nos mercados ainda inexplorados seria acirrada. O cenário exigiria uma resposta rápida e estratégica para estabelecer presença nessas novas cidades e cultivar a fidelidade dos passageiros. A consciência de que o tempo era um fator crítico estava muito presente na mente de Thiago e dos demais executivos da companhia. Em um mercado caracterizado pela paridade de tarifas e margens estreitas, tornar-se a primeira opção na mente dos passageiros poderia ser um dos fatores decisivos para o sucesso nas vendas. O panorama emergente era certamente complexo. Com uma série de ações planejadas e um orçamento de 10 milhões de reais à disposição para investir, a necessidade de uma alocação cuidadosa dos recursos era evidente. A questão diante de Thiago e sua equipe, no entanto, era por onde começar?



NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Após a discussão deste caso, espera-se que os alunos sejam capazes de:

- a) Compreender as principais características de negócios dos tipos *pipeline* e plataforma;
- b) Entender a diferença de escalabilidade entre *pipelines* e plataformas digitais;
- c) Compreender o *trade-off* entre escalabilidade e controle de qualidade em plataformas digitais;
- d) Entender o *trade-off* entre controle de qualidade e limitação de responsabilidade em plataformas digitais.

Este caso é recomendado para alunos de graduação e pós-graduação em cursos de administração. É particularmente recomendado para disciplinas focadas em estratégia, transformação digital e inovação, em que os principais temas de discussão incluem escalabilidade, controle de qualidade e limitação de responsabilidade em plataformas digitais.

FONTES DE DADOS

O caso foi construído a partir de diversas fontes de informação. Contamos com entrevistas com Thiago Paes, o *Head of Business Development* na Wemobi, e com dados disponibilizados pela própria empresa. Adicionalmente, foram utilizadas fontes secundárias, incluindo sites com informações setoriais, *sites* de concorrentes, *sites* de notícias e artigos científicos.

PLANO DE ENSINO

Este caso foi concebido como um recurso didático para promover a aprendizagem por meio de um processo indutivo. Não é necessário realizar leituras prévias além deste caso.

O caso foi desenvolvido pressupondo a preparação prévia individual dos alunos e uma aula de 90 minutos, conforme sugerido:

- Divisão da turma e discussão do caso em pequenos grupos: 30 minutos;

- Abertura da discussão plenária: 10 minutos;
- Discussão plenária do caso: 40 minutos;
- Encerramento da discussão plenária: 10 minutos.

Discussão do caso em pequenos grupos

A qualidade da discussão durante a reunião plenária será influenciada pela preparação adequada dos alunos. Nesse sentido, as seguintes questões podem ser apresentadas para orientar a discussão em pequenos grupos, auxiliando os alunos a se prepararem para o debate em plenário:

-Quais são os principais atores do ecossistema de transporte de passageiros brasileiro? Reflita sobre o papel de cada um deles.

-Como você avalia a função e a qualidade dos diferentes modais de transporte de passageiros existentes no Brasil? Em que medida eles se complementam ou competem entre si?

-Quais são as vantagens e desvantagens de uma *startup* como a Wemobi nascer dentro de uma organização como o Grupo JCA?

-No lugar do protagonista do caso, Thiago Paes, que recomendações estratégicas você proporia para expandir as operações da empresa em meio ao contexto apresentado?

Discussão plenária do caso

Recomenda-se dividir a discussão plenária em quatro debates. Para fazer a transição de um debate para outro, sugere-se que o professor utilize as questões de abertura, transição, discussão e encerramento, conforme detalhamento a seguir:

DEBATE 1 - Principais características de negócios dos tipos *pipeline* e plataforma;

DEBATE 2 - Diferença de escalabilidade entre *pipelines* e plataformas digitais;

DEBATE 3 - *Trade-off* entre escalabilidade e controle de qualidade em plataformas digitais;

DEBATE 4 - *Trade-off* entre controle de qualidade e limitação de responsabilidade em



plataformas digitais.

A abertura da discussão pode ser usada para chamar a atenção dos alunos para o modelo de negócio da Wemobi. Dessa forma, o professor pode provocar esta discussão por meio da seguinte questão de abertura:

(Pergunta de Abertura) Quem é responsável por prestar o serviço de transporte ao passageiro que comprou sua passagem no site da Wemobi?

DEBATE 1 – Principais características de negócios dos tipos *pipeline* e plataforma

Empresas que intermedeiam transações entre membros de grupos distintos, como leitores e anunciantes em jornais, compradores e lojistas em *shoppings*, ou usuários e desenvolvedores de aplicativos em sistemas operacionais, são chamadas de plataformas (Eisenmann *et al.*, 2006). Empresas que fazem isso digitalmente são chamadas plataformas digitais. Por outro lado, empresas que criam valor controlando uma série linear de atividades, transformando insumos em produtos e serviços vendidos aos clientes, são conhecidas como *pipelines* (Van Alstyne *et al.*, 2016). Com o avanço do acesso à internet e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, diversas plataformas digitais têm surgido e transformado setores que anteriormente eram predominantemente dominados por *pipelines* (Van Alstyne *et al.*, 2016).

É possível afirmar que a Wemobi opera um modelo de negócio híbrido, uma vez que empresas pertencentes ao grupo JCA, que é dono da Wemobi, prestam parte dos serviços de transporte aos passageiros que adquirem suas passagens no site da Wemobi. Nesse caso, é possível dizer que a Wemobi gera valor como *pipeline*. Além disso, outras empresas também fornecem parte dos serviços de transporte aos passageiros que compram suas passagens no site da Wemobi. Assim, a Wemobi gera valor como plataforma. Ao observar as principais empresas de ônibus que prestam os serviços comercializados no site da Wemobi, é possível perceber que a Wemobi atua mais como um *pipeline* do que como uma plataforma.

Após estabelecer as características das plataformas e suas diferenças em relação aos *pipelines*, o professor pode explorar a escalabilidade

de das plataformas digitais. Nesse sentido, pode apresentar a seguinte questão de transição:

(Pergunta de Transição 1) É mais rápido expandir as operações da Wemobi pelo país utilizando um modelo baseado em pipeline ou em plataforma digital?

DEBATE 2 – Diferença de escalabilidade entre *pipelines* e plataformas digitais

Nos negócios do tipo *pipeline*, a empresa cresce ao reunir trabalho e recursos próprios, transformando-os em produtos ou serviços que são vendidos para os clientes. Esse crescimento acontece de forma mais lenta e controlada, pois depende muito do que a empresa consegue produzir e vender. Já nos negócios do tipo plataforma, a empresa cresce ao conectar pessoas ou empresas que querem oferecer algo com aquelas que querem demandar. Essas empresas podem crescer muito rapidamente, pois não dependem só do que elas mesmas podem produzir (Choudary, 2015).

Espera-se que os alunos notem que os recursos disponíveis para a Wemobi investir em 2023 não seriam suficientes para comprar a quantidade necessária de ônibus e outros ativos para expandir as operações da empresa por todo o Brasil. Por outro lado, ao usar o modelo de plataforma, a empresa pode ampliar suas operações muito mais rapidamente, sem a necessidade de adquirir esses ativos.

Após abordar a escalabilidade das plataformas digitais, o professor pode, então, analisar um efeito secundário disso, que é o desafio de manter a qualidade dos serviços oferecidos por terceiros. Para explorar isso, o professor pode propor a seguinte questão de transição:

(Pergunta de Transição 2) Qual seria o trade-off se a Wemobi decidisse expandir suas operações via plataforma?

DEBATE 3 – *Trade-off* entre escalabilidade e controle de qualidade em plataformas digitais

À medida que uma plataforma cresce e atrai mais ofertantes, torna-se mais desafiador garantir um alto nível de controle de qualidade. A descentralização do controle e a dependência da participação ativa de terceiros podem resultar em variações na qualidade dos serviços ofereci-



dos (Choudary, 2015). Para controlar a qualidade dos serviços oferecidos por terceiros, Tiwana (2014) aponta que a plataforma pode usar um ou mais dos seguintes mecanismos:

Mecanismo de Controle	Definição
Gatekeeping	A utilização de critérios predefinidos para restringir o acesso de ofertantes à plataforma.
Controle via Processo	A utilização de recompensas ou penalizações para os ofertantes com base no grau em que eles seguem métodos e procedimentos predefinidos.
Controle via Métricas	A utilização de recompensas ou penalizações para os ofertantes com base no grau em que eles atingem metas de desempenho predefinidas.
Controle Relacional	A comunicação de normas e valores para os ofertantes, a fim de moldar seus comportamentos.

Espera-se que os alunos percebam o desafio enfrentado pela Wemobi ao expandir suas operações pelo país via plataforma, especialmente no que diz respeito à garantia da qualidade dos serviços prestados por empresas de ônibus externas ao grupo JCA. Além disso, espera-se que os alunos sejam capazes de listar medidas, como as mencionadas acima, que poderiam ser implementadas para aumentar o controle da qualidade.

Após listar possíveis medidas para controlar a qualidade, o professor pode explorar o impacto da adoção dessas medidas na responsabilidade da Wemobi sobre o serviço prestado por terceiros. Para promover tal reflexão, o professor pode propor a seguinte questão de transição:

(Pergunta de Transição 3) Qual seria o trade-off se a Wemobi decidisse implementar todas as medidas listadas para controlar a qualidade dos serviços prestados por terceiros?

DEBATE 4 – Trade-off entre controle de qualidade e limitação de responsabilidade em

plataformas digitais

Em plataformas digitais, existe um *trade-off* entre controle de qualidade e limitação de responsabilidade (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019). Por um lado, a plataforma precisa controlar a qualidade dos serviços prestados pelos ofertantes para garantir uma experiência satisfatória aos demandantes. Isso envolve a adoção de medidas como triagem, sistemas de avaliação e diretrizes de qualidade. Por outro lado, a plataforma também busca limitar sua responsabilidade legal pelos atos dos ofertantes, uma vez que não pode ter controle total sobre suas ações. Essa limitação de responsabilidade é importante para proteger a plataforma de eventuais problemas ou danos causados pelos ofertantes. Encontrar um equilíbrio entre o controle de qualidade e a limitação de responsabilidade é essencial para o sucesso e a sustentabilidade das plataformas digitais.

Por fim, o caso não apresenta respostas absolutamente corretas ou incorretas, sendo mais importante discutir os desafios enfrentados pela Wemobi. No entanto, ao longo da discussão, os alunos terão percebido que a Wemobi pode expandir suas operações tanto por meio de um pipeline quanto por meio de uma plataforma. Eles também compreenderão que a expansão via plataforma é mais rápida, mas levanta preocupações sobre como garantir a qualidade dos serviços prestados por terceiros. Além disso, reconhecerão que aumentar o controle da qualidade pode aumentar o risco de responsabilização da Wemobi por problemas na prestação de serviços por terceiros.

Nesse momento, o professor pode retomar o dilema do caso e propor a seguinte questão de encerramento:

Pergunta de Encerramento: Depois de tudo que foi debatido, o que vocês fariam no lugar de Thiago?

Vale destacar que, nesse momento, não existem respostas certas ou erradas, podendo fazer com que a discussão se estenda para além da aula.

Termo de Isenção de Responsabilidade

Os autores alegam não possuir nenhum conflito de interesse a ser reportado, nem



receber qualquer tipo de auxílio financeiro para a construção desse material. Apesar dos dilemas, protagonistas e empresa apresentados no caso serem reais, parte da narrativa pode ter sido ajustada visando ao atingimento dos objetivos de aprendizagem. Dessa forma, as informações aqui apresentadas podem não necessariamente representar a opinião ou ponto de vista dos personagens e empresas envolvidos.

REFERÊNCIAS

Agência Nacional de Transportes Terrestres. (2023). Site. Recuperado de <https://portal.antt.gov.br>

Amado, G. (2023, janeiro 25). TCU pode liberar 468 cidades para empresa de ônibus. *Metrópoles*. Recuperado de <https://www.metropoles.com/colunas/guilherme-amado/tcu-pode-liberar-468-cidades-para-empresa-de-onibus>

Bonfim, M. (2023, janeiro 2). Startup de transporte rodoviário, Wemobi fatura R\$67 milhões e prevê investimentos de R\$10 milhões. *Exame*. Recuperado de <https://exame.com/negocios/startup-de-transporte-rodoviario-wemobi-fatura-r-67-milhoes-e-preve-investimentos-de-r-10-milhoes/>

Buser. (2023). Site. Recuperado de <https://www.buser.com.br>

Choudary, S. P. (2015). *Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*. Platform Thinking Labs. eBook.

CNT. (2023). Site. Recuperado de <https://www.cnt.org.br>

Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The Business of Platforms*. HarperCollins. eBook.

Decreto n. 2.521, de 20 de março de 1998. (1998). Dispõe sobre a exploração, mediante permissão e autorização, de serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2521.htm

Eisenmann, T., Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets>

Flixbus. (2023). Site. Recuperado de <https://www.flixbus.com.br>

IBGE. (2023). Site. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br>

Lei n. 10.233, de 5 de junho de 2001. (2001). Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10233.htm

Lei n. 12.587, de 3 de janeiro de 2012. (2012). Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana; revoga dispositivos dos Decretos-Leis n. 3.326, de 3 de junho de 1941, e 5.405, de 13 de abril de 1943, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, e das Leis n. 5.917, de 10 de setembro de 1973, e 6.261, de 14 de novembro de 1975; e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12587.htm

Redação. (2022, dezembro 28). Quais as viagens de ônibus mais buscadas em 2022, segundo app? Veja top 10. *Uol*. Recuperado de <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2022/12/28/quais-as-viagens-de-onibus-mais-buscadas-em-2022-segundo-app-veja-top-10.htm>

Redação. (2023, janeiro 12). Startups brasileiras captaram US\$4,45 bilhões em 2022, 54,5% a menos do que em 2021, diz Distrito. *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. Recuperado de <https://revistapegn.globo.com/startups/noticia/2023/01/startups-brasileiras-captaram-us-445-bilhoes-em-2022-545percenta-menos-do-que-em-2021-diz-distrito.ghtml>

Tiwana, A. (2014). *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Elsevier. eBook.

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>