



FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO
07 a 09 de dezembro de 2020

Modelo de negócios aplicado na criação de um sistema de transporte de Pets

Augusto Hauber Gameiro¹ Mauro Santo Bernardo², Rodrigo Bernardo³,

Luciene Rose Lemes⁴ e Celso da Costa Carrer⁵

¹Prof. Associado – GIIA/VNP/FMVZ/USP

²Doutorando – VNP/FMVZ/USP

³Mestrando – GIIA/FZEA/USP

⁴Profa. Dra. Academia da Força Aérea – AFA/FAB

⁵Prof. Associado – GIIA/FZEA/USP

Resumo: Com objetivo de suprir uma lacuna no transporte de (*pets*) animais de estimação, cães e gatos, buscou-se estruturar e validar um modelo de negócio de transporte de *pets* utilizando-se da metodologia de modelo de negócios fundamentadas nas pesquisas bibliográficas. Para chegar à melhor solução, a metodologia de modelo de negócio (hipótese, teste, pivotação e reformulação da hipótese) se mostrou eficiente na minimização da dor do cliente final. Houve uma expansão da base de conhecimento sobre a atividade de transporte de *pets* o que se levou a propor um modelo específico que agrega valor aos *stakeholders*. O modelo de negócio foi escolhido na literatura pesquisada. O *framework* que se mostrou mais adequado para este negócio foi baseado no Canvas. A fórmula de captura de valor evidencia o valor para o dono do negócio de transporte de *pets* e agrega valor para o usuário (dono do *pet*), para a clínica e para o motorista.

Palavras-chave: Clínicas Pet. Criação de valor. Framework canvas. Petshop. Validação

Abstract: In order to fill a gap in the transport of *pets*, dogs and cats, it sought to structure and validate a business model for transporting *pets* using the business model methodology, based on bibliographic research. To arrive at the best solution, the business model methodology (hypothesis, test, pivot and reformulation of the hypothesis) proved to be efficient in minimizing the pain of the end customer. There was an expansion of the knowledge base on the pet transport activity, which led us to propose a specific model that adds value to stakeholders. The business model was chosen in the researched literature. The framework that was most suitable for this business model was based on Canvas. The value capture formula highlights the value for the owner of the pet transport business and adds value to the user (pet owner), the clinic and the driver.

Keywords: Clinics. Value creation. Framework canvas. Petshop. Validation.

1. Introdução

O objetivo geral de estruturar e validar um modelo de negócio de transporte de *pets*, utilizando-se da metodologia de modelo de negócios, fundamentadas nas pesquisas bibliográficas, foi desmembrado em cinco objetivos específicos: a) realizar o levantamento bibliográfico sobre modelo de negócios; b) testar a hipótese utilizando questionário de pesquisa para resolver o problema de transporte de *pets* dos clientes alvo; c) expandir a base de conhecimentos sobre a atividade de transporte; d) aplicar *frameworks* que melhor se adaptam ao transporte de cães e gatos; e, e) desenvolver a fórmula de captura de valor, por meio da oferta do serviço de valor, proposto aos *stakeholders*.

Os antecedentes do conceito de BM (*Business Model*) datam de mais de 150 anos ligado às ideias de estratégia e estrutura. Magreta (2002), Chesbrough & Rosenbloom, (2002) e Chandler Jr. (1962), em 1971 já diferenciavam a estratégia corporativa de estratégia de negócios. Ao permitir que



FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO 07 a 09 de dezembro de 2020

as empresas atinjam os seus conhecimentos do mercado muito mais rigorosamente para a economia resultante - para vincular suas premissas sobre como as pessoas se comportariam, tornou possível modelar as empresas antes de serem lançadas (MAGRETTA, 2002). Uma vez que uma empresa começa a operar, os pressupostos subjacentes de seu modelo - tanto sobre as motivações quanto sobre a economia - são submetidos a testes contínuos no mercado. Em alguns modelos a internet diminui o custo de conectar um grande número de compradores e vendedores, além do mais, o alcance de suas atividades que resultam em uma estrutura de custo apropriada e a logística do envio e do pagamento. A empresa nunca toma posse dos bens nem possui inventário. Não implica custos de transporte. Não tem risco de crédito. E não tem qualquer sobrecarga que venha com essas atividades.

Mas um modelo de negócio é a estratégia em ação como proposto inclusive utilizado para construir *frameworks* como mostra Osterwalder (2004). Casadesus-masanell & Ricart, (2010), usam a definição de Drucker "um bom modelo comercial" como aquele que fornece respostas para as seguintes questões: "Quem é o cliente?"; "O que faz o valor do consumidor?" e "Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos oferecer valor aos clientes a um custo apropriado?". Um modelo de negócios retrata a estratégia de como uma organização ganha dinheiro, abordando essas duas questões fundamentais, como ele identifica e cria valor para os clientes e como ele captura algum desses valores.

2. Descrição da pesquisa empírica

Tabela dos questionários para pivotagem e validações

Primeira validação - identificação da dor e requisitos do serviço						Análises/comentários	
Tem pets ?	Sim	88,2%	Não	11,2%			Tamanho mercado mais de 80%
Quantos?	Até 2	70,0%	Mais	30,0%			E mais de 60% tem mais de 1 pet
Tem veículo próprio?	Sim	73,3%	Não	26,7%			Mais 70% tem veículo próprio
Tem dificuldade no transporte?	Sim	43,3%	Não	46,7%	Talvez	10,0%	Tam. Pet, falta equip. conforta vel
Precisou levar e não conseguiu?	Sim	51,7%	Não	48,3%			Impossibilidade p/ mais de 51%
Sai com o pet - frequência ?	Diar.	33,3%	Seman.	33,3%	Outros	33,3%	a maioria sai pouco com seu pet
Tem um veterinário fixo?	Sim	56,7%	Não	43,3%			tendência de fidelização mercado
Qtas vezes leva ao vet/petshops/BT	<mês	50,0%	>mês	50,0%			50% pelo menos 1X ao consulta/BT
Você utiliza aplicativos celular?	Sim	42,9%	Não	42,9%	Depende	14,3%	Mais de 50% não utiliza aplicativo
Aplicativo para levar/trazer o pet?	Sim	71,9%	Não	15,6%	Talvez	12,5%	Já para transporte 73% aprovam
Clinica dispõe do serviço busca/entrega?	Sim	41,4%	Não	37,9%	Não Sei	20,7%	60% não tem ou cliente não sabe
Está satisfeito com serviço busca/entrega?	Sim	34,5%	Não	6,9%	Não utilizei	58,6%	65% não sabe ou não está satisfeito
Segunda validação - Diagnóstico clínicas/Petshops/veterinários						Análises/comentários	
Trabalha com serviço de entrega?	Sim	75,0%	Não	25,0%			Numero alto da oferta serviço
Possui veículos próprios?	Sim	83,3%	Não	16,7%			E 60% tem um motorista dedicado
Qtos pedidos entrega recebe diariamente?	<10	66,6%	<40	33,3%			67% recebem até 10 pedidos/dia
Está satisfeito com o serviço de entrega?	Sim	30,0%	Não	10,0%	Talvez	60,0%	60% não tinham opinião formada
Qto tempo veículo parado?	6h>	90,0%	<4h	10,0%			90% sem utilização média por 6hs
Consegue atender pedidos de entrega?	Sim	60,0%	Não	40,0%			Atende 60% confiante c/ anterior
Tem interesse adotar serviço 3os. Transp?	Sim	83,3%	Não	16,7%			Devido a sub-utilização 83,3 sim
Inerese compartilhar transp. (uber pet)?	Sim	58,3%	Não	16,7%	Talvez	25,0%	O compartilhamento gera receitas
Que tipo utilizaria serviço 3os?	B/T	100,0%	EP	100,0%	Urgencia	33,0%	Banho/Tosa 100% e urgência 33%
Funcionário motorista - qual destino?	Demit	66,7%	Compart.	16,7%	D.Funções	16,7%	67% sem outra função, demitiria
Terceira validação - Proposição aplicativo celular						Análises/comentários	
Aplicativo para celular	Neces	66,7%	Essencial	16,7%	Não Neces	16,7%	donos pensaram no controle
Site com todas funcionalidades	Neces	16,7%	Essencial	83,3%			Site com todas as func.e controle
Atendimento por telefone	Neces	33,3%	Essencial	66,7%			Um serviço que já tem estrutura
Sistema de localização do veículo	Neces	0,0%	Essencial	100,0%			Para dar novas atribuições
Escolha do tipo de veículo	Neces	40,0%	Essencial	60,0%			Para escolher a mais economica
Perfil do motorista	Neces	50,0%	Essencial	16,7%	Não Neces	33,3%	67% necessário/essencial
Certificado manutenção veículos	Neces	0,0%	Essencial	0,0%	Não Neces	100,0%	Seus próprios veículos e responsab
Aviso de entregas	Neces	0,0%	Essencial	100,0%	Não Neces	0,0%	Garantir a qualidade dos serviços
Comunicação direta com motorista	Neces	50,0%	Essencial	16,7%	Não Neces	33,3%	Garantir a entrega/coleta
Controle de gastos	Neces	0,0%	Essencial	0,0%	Não Neces	100,0%	Já controlam c/ sistemas internos
Sistema de agendamento	Neces	0,0%	Essencial	100,0%	Não Neces	0,0%	Terceiriz. terá que funcionar melho
Aviso de deliveries (agendados-entregues)	Neces	16,7%	Essencial	83,3%	Não Neces	0,0%	Aviso serviço agendado/entregue

Primeira Validação - identificação da dor e requisitos do serviço: O propósito das perguntas feitas às clínicas, petshops e veterinários foi para validar a importância que eles atribuem ao transporte de *pets* e como que este fluxo se encaixava na rotina de trabalho. Objetivo de validar a hipótese: os veículos que as clínicas possuíam estavam sendo subutilizados. Quatro clínicas participaram e uma compartilhou seu veículo para ser validado. Serviços foram realizados no sábado



FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO 07 a 09 de dezembro de 2020

das 9 às 13 horas. Foram realizados 18 atendimentos, 15 foram entregas agendadas: serviços de banho e tosa nos *pets*. Essa forma de trabalho aumentou o km rodado pelo veículo, mas otimizou o trabalho das clínicas, abastecendo as clínicas com lotação total sem perda de clientes. Problemas na execução deste piloto: o horário de procura dos serviços, a não disponibilidade das pessoas na retirada dos animais, limpeza do veículo, planejamento da rota para coletas não agendadas e o rateio das despesas entre as clínicas.

Segunda validação - diagnóstico clínicas/petshops - Agendados para sábado, realizadas 23 coletas (22 banho e tosa e 1 atendimento veterinário), sendo que 13 até 5 km cobrado na bandeira 2 e 3 na 1, 4 entregas de até 8 km na bandeira 2 e 2 na 1 e, 1 entrega acima de 8 km foi na bandeira 2. Foram arrecadados R\$286,00. Pelo compartilhamento do veículo, a clínica foi reembolsada em R\$ 0,35 p/km rodados, 142 km foi pago à clínica no total de R\$49,70 (Sistema cobrança - distância/horário). Como premissa para a validação do teste, foi estipulado 45% do valor arrecadado, R\$128,70 para o aplicativo. O restante pago ao motorista R\$65,00, superior às plataformas semelhantes ao “Uber”. Projetou-se uma renda mensal líquida de R\$2.340,00, acima de um rendimento médio de um motorista de “Uber”. Conclusão desta rodada: o modelo utilizado é bom para as clínicas atendidas. Entretanto, para um estudo de abertura de uma empresa do ramo de transporte de *pets*, um teste piloto com maior duração e mais clínicas atendidas deve ser feito a fim de validar à exaustão as principais hipóteses antes que qualquer grande investimento seja feito no negócio.

Terceira validação – Proposição aplicativo *smartphone*

Os donos não têm noção do tempo dispendido na gestão do transporte de *pets*, deixando de realizar seu *core competence*. Após explicar o funcionamento do serviço proposto, subiu a confiança deles.

3. Principais Resultados

Escolha do Framework – Alguns modelos na literatura pesquisada contribuíram para pivotar, ou seja, ajustar o foco da aplicação. A validação usando o BM de Ostewalder (2004), “The Business Model Canvas”, figura 1, se mostrou eficiente e eficaz nas rodadas finais de validação, bem como a organização do objeto de estudo deste trabalho. O Canvas é um BM dos mais aplicados, abrange:

1. Segmento de Clientes: clientes-chave, donos de PETS e clínicas veterinárias, terão uma receita com o fornecimento do veículo. O perfil do cliente primário são pessoas que gostam e possuem animais *pets* e tem problemas de transporte por diversos motivos, falta de tempo ou de veículo.

2. Proposta de valor: Resolver as dores dos donos de *pets*, das clínicas e *petshops*. Os clientes adquirem os serviços pela confiabilidade, presteza e competência no serviço especializado no transporte de animais com ótima relação custo/benefício.

3. Canais: O negócio procura alcançar os clientes finais através das clínicas onde eles poderiam agendar o serviço diretamente pelo telefone ou *website*. Futuramente, pretende-se desenvolver um aplicativo para ampliar o acesso aos serviços.

4. Relacionamento com Clientes: Para aumentar a confiança e conquistar o cliente, pode-se divulgar os serviços junto às clínicas e *petshops*. Além disso, pode-se disponibilizar informações dos serviços, uma plataforma de avaliação. O SAC será o diferencial para agregar valor.

5. Receitas: No agendamento, o cliente final irá definir o horário e o local de busca e entrega. Assim ele terá a tabela baseada nessas variáveis do valor a ser cobrado, pagamento em dinheiro ou cartão.

6. Recursos Principais: recursos físicos: veículos equipados com gaiolas e tudo que envolve o bem estar do *pet*; treinamento de conhecimento e habilidades próprios para os motoristas para manusear os *pets*; recursos financeiros para desenvolver o aplicativo, cuja fonte gera capitalização da atividade.

7. Atividades Principais: Atender os clientes de maneira eficiente através dos canais disponíveis com coleta e entrega de *pets*, considerando a origem/destino.

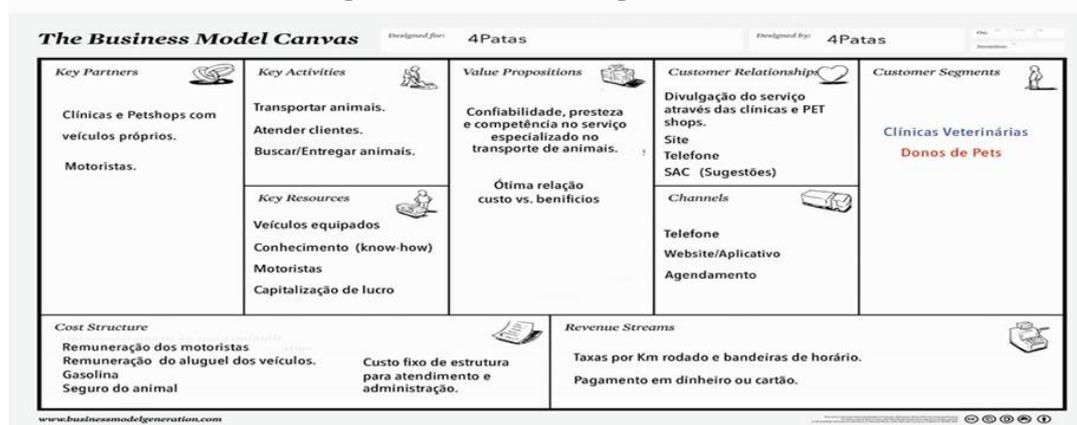


FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO
07 a 09 de dezembro de 2020

8. Parceiros Principais: São as clínicas e petshops, por já terem contato com seus clientes e também por fornecerem os veículos para compartilhamento na atividade de transporte.

9. Estrutura de Custos: Os custos básicos envolvidos são os operacionais, já que os principais ativos são dos parceiros: remuneração dos motoristas e aluguel do veículo por km rodado, gasolina consumida nos percursos e o seguro do animal em caso de acidente.

Figura 1 – Modelo de Negócios Canvas



Fonte: Adaptado de OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; SMITH, Alan. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 1-288 p.

4. Considerações Finais

Com base em pesquisas na literatura, o modelo de negócio aqui proposto foi desenvolvido utilizando o *framework* Canvas para solucionar o transporte de *pets*. Pode-se concluir que na validação final, o modelo mostrou-se eficaz e viável. Para chegar na solução ótima, a metodologia de modelo de negócio (hipótese, teste, pivotagem e reformulação da hipótese) se mostrou eficiente na minimização da dor do cliente final. Houve uma expansão da base de conhecimento sobre a atividade de transporte de *pets*, o que levou a propor um modelo específico que agrega valor aos *stakeholders*. A fórmula de captura de valor evidencia o valor para o dono do negócio de transporte de *pets* e agrega valor para o usuário, para a clínica e para o motorista.

5. Literatura citada

BALLON, Pieter. **Business modelling revisited: the configuration of control and value**. Info v. 9, n. 5, p. 6–19, 2007.

<<http://dx.doi.org/10.1108/14636690710816417%5Cnhttp://%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/0275660310504924>>.14636697.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric. **From Strategy to Business Models and onto Tactics**. Long Range Planning v. 43, n. 2–3, p. 195–215, 2010. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>>.

CHESBROUGH, Henry; ROSENBLOOM, Richard S. **The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies**. Industrial and Corporate change daquela da Xerox. v. 11, n. 3, p. 529–555, 2002.

MAGRETTA, Joan. Why **Business Models Matter**. Harvard Business Review itself create a



FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO
07 a 09 de dezembro de 2020

strong competitive advantage. What, n. May , 2002.

JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. **Reinventing Your Business Model**. Harvard Business Review, 2008.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology a proposition in a design science approach these**. Université de Lausanne, 2004. 169 p.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; SMITH, Alan. **Business Model Generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 1-288 p.

SHAFER, Scott M; SMITH, H Jeff; LINDER, Jane C. **The power of business models B**. Business Horizons n. 48, p. 199–207, 2005.