

Zarp carros usados

Dos objetivos estratégicos a um plano de produto

De:

João Maciel

Desafio principal: velocidade e eficiência

Nossa estratégia de produto será discutida em cima de dois fatos:

1. A margem da venda de carros usados é apertada (ex: 2,6% no 4T24, 1,6% no 2T25). Nosso principal KP de receita (O1) é a **velocidade de venda** para mitigar a depreciação.
2. Existe gargalo no processo de venda: Nossa maior oportunidade será atacar a fricção manual e espera de até 48h na aprovação de crédito, identificada como bloqueadores **internos** na visita de campo.

Agenda

01

OKRs 2025 (Objetivos -> KRs)

02

Roadmap de produto (Iniciativas priorizadas)

03

Diagnóstico e correção de rota (Quando o KR falha)

04

Riscos & próximos passos

Definição dos nossos principais KR's por objetivo



1: Aumentar a receita da ZCU

KR: Aumentar unidades vendidas de 24 mil para 29 mil por mês

KPI: Aumento da conversão do Zarp aluguel para o Zarp Usados nos canais digitais

KR: Reduzir o tempo médio de estoque de 30 para 20 dias

KPI: Redução do tempo de aprovação do financiamento de 48 horas para 60 minutos e e acionamento das demais etapas



2: Reduzir o custo operacional

KR: Aumentar nº de vendas por atendente de 8 para 15 por mês

KPI: Aumento no nº de clientes que chegam ao N3 a partir do cadastro, documentação e financiamento digitais

KR: Reduzir TMA da etapa cadastro na venda na agência Zarp

KPI: Aumento no nº de pré cadastros digitais (WhatsApp, App e Fila digital) e integração dos dados no CRM



3: Melhorar a experiência de retirada

KR: Reduzir tempo médio de retirada de 90 para 30 minutos

KPI: Quantidade de clientes que estão utilizando a pré Retirada digital

KR: Aumentar CSAT da retirada

KPI: Aumentar o % de clientes satisfeitos com a nova jornada de retirada



4: Aumentar a satisfação digital

KR: Aumentar o CSAT das jornadas digitais

KPI: Reduzir o CES da simulação e financiamento a partir da redução do tempo de aprovação (O1:KR2)

KR: Aumentar a venda 100% digital

KPI: Taxas de abandono e conversão do funil digital, métricas de crash, freeze e erros, tempo de resposta da API de financiamento, nº de entrantes no botão

O que podemos fazer e como priorizar?

Abaixo estão as iniciativas de maior impacto (priorizadas via RICE) para cada KR estratégico.

1

1. Aumentar a receita de vendas

KR: Aumentar o total de unidades vendidas do ZCU

KR: Reduzir o tempo médio de estoque

- Criar API de consulta online de financiamento
- Permitir simulação de financiamento 100% digital
- Ampliar comunicação visual na agência

2

2. Reduzir o custo da operação e alavancar eficiência

KR: Aumentar nº de vendas por atendente

KR: Reduzir TMA etapa de cadastro na venda agência Zarp

- Permitir envio de documentações para proposta in-app
- Permitir assinatura de contrato do financiamento 100% digital
- Integrar informações (CRM) App, Whatsapp, LP e Agência

3

3. Melhorar a experiência de retirada

KR: Reduzir tempo médio de retirada

KR: Aumentar CSAT da retirada

- Criar jornada de pré retirada digital (Agendamento, documentação e check-in)
- Transformar jornada de retirada em 'só pegar a chave'

4

4. Aumentar a satisfação digital

KR: Aumentar o CSAT geral das jornadas digitais

KR: Aumentar a venda 100% digital

- Enviar notificações automáticas de status da proposta
- Gamificar a jornada do programa indicação

O que vale mais a pena e por quê vamos construir?

As três iniciativas mais prioritárias que mexem o ponteiro.

Simulação de financiamento 100% digital

Dor: Aprovação de crédito manual que leva até 48 horas, causando alta fricção e abandono no funil de vendas. Isso impacta diretamente o tempo de estoque dos veículos.

Solução: Integração via API com financeiras para um retorno de aprovação de crédito em minutos. Isso agiliza o processo, permitindo que o cliente avance na jornada de compra sem longas esperas e quebra de funil digital.

KRs Atacados:

- O1-KR2: Reduzir o tempo de estoque (Resolve o gargalo de 48h)
- O2-KR2: Aumentar % de clientes que chegam ao N3 (Automatiza N1/N2)
- O4-KR2: Melhorar o CES do funil de financiamento

Envio de documentação para compra via App

Dor: A captação de leads in App e via LP redireciona para formulário, WhatsApp e agência, causando quebra de funil e perda de leads.

Solução: Criação de jornada de envio da documentação (etapa 2 da compra) e integração com demais canais (WhatsApp e Agência) até que a jornada inteira de compra esteja 100% digital via App ou WhatsApp (1ª iniciativa).

KRs Atacados:

- O1-KR1: Aumentar o Volume de Vendas do ZCU (Gera demanda de CAC baixo)

Retirada digital (Agendamento, documentação e check-in)

Dor: Processo de retirada burocrático e demorado nas agências, com muita papelada e espera, resultando em insatisfação do cliente e impacto no tempo de atendimento.

Solução: Implementação de jornada de pré-cadastro e check-in digital, onde o cliente pode agendar, enviar documentos e realizar etapas prévias online. Isso permite que a retirada física seja rápida e eficiente, focando apenas na entrega das chaves.

KRs Atacados:

- O3-KR1: Aumentar o CSAT da Retirada
- O3-KR2: Reduzir o tempo médio de retirada

E qual o ganho das principais iniciativas?

1

Curto prazo (0-3 meses)

Simulação 100% digital: Fundação da arquitetura para a API para utilização na jornada **as is**. **Retorno** inicial zero.

Documentação via App: Funcionalidade de envio documento no App integrada com o CRM. **Retorno:** Redução da quebra de conversão e aproveitamento de leads (O4:KR2).

Retirada digital: Lançamento do check-in digital e upload de documentos. **Retorno em Eficiência:** Redução de minutos no tempo médio de retirada (O3:KR1) e aumento de satisfação (O3:K2).

2

Médio prazo (3-9 meses)

Simulação 100% digital: Financiamento 100% digital com 1 banco parceiro. **Retorno:** O KR O1-KR1 (Aumentar unidades vendidas) começa a subir.

Documentação via App: Adição da simulação 100% digital. N1 (Documentação) e N2 (Financiamento) 100% digitais. **Retorno:** Aumento do volume de vendas por atendente (O2:KR1) sem custo de aquisição adicional.

Retirada digital: Integração com assinatura eletrônica de contrato + retirada **Fast**. **Retorno em satisfação:** Queda significativa no tempo de espera do cliente (O3:KR1).

3

Longo prazo (9+ meses)

Simulação 100% digital, cadastro e documentação via App e retirada digital: O processo de **cadastro, documentação e financiamento** está totalmente automatizado e digitalizado, a simulação do financiamento digital e a retirada digital são feitas em minutos.

Retorno estratégico: A receita do ZCU cresce, o custo operacional diminui, a experiência de retirada é redefinida e a jornada de compra ganha escalabilidade nos canais digitais.

O que faremos se a performance do KR cair?



KR no vermelho

Iniciativa

Adicionamos o envio da documentação no app

Sucesso

Adoção (O4-KR2) está alta (30% clicaram!).

Falha

A venda de unidades/mês (O1-KR1) não cresceu para o público que enviou a documentação via app



Diagnóstico quanti e quali

Quanti - Onde caiu?

Análise de funil mostra **90% de abandono** no envio digital

Análise técnica mostra **API lenta (90s de loading)**

Quali - Por quê caiu?

Testes de usabilidade revelam a dor:
"Nossa, mas eu já sou cliente Zarp há 2 anos... Por que vocês estão me pedindo comprovante de renda de novo?".

O cliente espera um **passe rápido**.



Correção boa é correção rápida

Ação imediata na interface

Adicionar tela de **Gerenciamento de Expectativa** para mitigar a API lenta.

Ex: *Sua proposta chega em alguns minutos, te avisaremos por push.*

Ação estratégica na causa raiz

Re-priorizar a API para reaproveitar os dados do cliente Zarp e automatizar a pré-aprovação documental.

Implementar solicitação da documentação apenas para casos de cliente com documento desatualizado.

Como superaremos os principais obstáculos?



Burocracias e custos

Impacto: O processo manual (N1-3) de 48h e o 'CRM sem integração' matam a venda (O1), inflam o custo (O2) e frustram o cliente (O3/O4).

Solução:

- **Simulação de financiamento 100% digital + Integração CRM** canais para automatizar os níveis 1 e 2, reduzir custos e aumentar a eficiência da equipe de vendas



Ameaça competitiva da Kovi

Impacto: Concorrentes com "rent-to-own" atacam a "aspiração de posse", gerando churn em Zarp e perda de vendas ZCU (O1).

Solução:

- **Envio de documentação via App** para converter nossa base orgânica.
- Preparação da **jornada 100% digital** para escalar o **Zarp Conquista** como modelo próprio rent-to-own



Volatilidade macro (Fipe)

Impacto: A margem de Seminovos é mínima (ex: 1,6% no 2T25). Cada dia de carro parado é um risco financeiro direto de depreciação.

Solução:

- **Utilização da API de financiamento** nos canais digitais e processo interno (aprova em minutos, não 48h).
- **Retirada digital** com assinatura do contrato para antecipar venda

Próximos passos imediatos

Nosso foco é validar as hipóteses de maior impacto (alto esforço) e construir as fundações de automação.



Discovery técnico

Detalhar a arquitetura da iniciativa **API de consulta online de financiamento** com o Tech Lead e os bancos parceiros.



Discovery UX & operacional

Melhorar a jornada de **Aceitar carro na troca**, tanto na visita quanto nos canais digitais esta vantagem não está clara.



Roadmap Q1

Refinar o Esforço (RICE) do nosso backlog de 18 iniciativas e sequenciar as features de maior score para os primeiros sprints.

Considerações finais e anexos do processo de discovery e planejamento

Os links a seguir direcionam para o board no Miro contendo a análise detalhada de cada artefato que fundamentou este case.

1 Business model canvas (ZCU) <u>Análise do modelo de negócio atual do Zarp Carros Usados</u>	2 Pesquisas de Mercado e Indicadores <u>Análise dos relatórios de resultados 4T24, 1T25, 2T25 e dados do setor</u>	3 Mapeamento da jornada digital <u>Fluxo de locação e compra nos apps Uber e Zarp</u>
4 Análise competitiva (benchmarks) <u>Comparativo de features e modelos de negócio dos principais players</u>	5 Relatório de visita de campo <u>Diagnóstico qualitativo da operação na agência Zarp BH Pampulha</u>	6 Customer journey map <u>Mapeamento da jornada do cliente na compra de um Zarp</u>
7 Service blueprint <u>Visão geral das interações e processos que o cliente precisa percorrer do conhecimento a retirada do veículo.</u>	8 Árvore de oportunidades <u>Mapeamento de principais iniciativas por oportunidade e objetivo estratégico</u>	9 Protótipo baixa fidelidade 3 iniciativas priorizadas <u>Ideação inicial de baixa fidelidade das 3 iniciativas priorizadas</u>

Informações internas que podem alterar drasticamente a abordagem utilizada

Escalabilidade do Zarp Conquista, que se viável, deverá ter um papel crucial na estratégia abordada para **reconquista de clientes perdidos para o Kovi**.

Canibalização do Seminovos pelo ZCU, que, se for uma dor real, deverá ter estratégias maiores de **proteção a vertical de Seminovos**.

Reprovação por crédito no financiamento, que, sem revisitar o modelo de negócios, maximiza nossas conversões de Aluguel para ZCU, **mas não resolve uma dor latente de aprovação de crédito**.