

MODELO DE NEGÓCIO VIRTUAL E OPERAÇÃO REAL. ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA UBER TECHNOLOGIES, INC. NO RIO DE JANEIRO

Cristine Clemente de Carvalho

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadores: Roberto dos Santos Bartholo
Júnior
Rita de Cassia Monteiro Afonso

Rio de Janeiro
Abril de 2017

MODELO DE NEGÓCIO VIRTUAL E OPERAÇÃO REAL. ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA UBER TECHNOLOGIES, INC. NO RIO DE JANEIRO

Cristine Clemente de Carvalho

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE)
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Júnior, D.Sc.

Prof. Rita de Cassia Monteiro Afonso, D.Sc.

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

Prof. José Luis Felicio dos Santos de Carvalho, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2017

Carvalho, Cristine Clemente de

Modelo de negócio virtual e operação real. Estudo de caso da empresa Uber Technologies, Inc. no Rio de Janeiro / Cristine Clemente de Carvalho. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2017.

XV, 175 p.: il.; 29,7 cm.

Orientadores: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Rita de Cassia Monteiro Afonso

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2017.

Referências Bibliográficas: p. 147-160.

1. Gestão e Inovação 2. Plataformas virtuais 3. Economia Compartilhada. I. Bartholo Júnior, Roberto dos Santos *et al.* II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Dedico ao Davi, por um futuro bom.

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Davi, por me fazer sorrir, chorar, apertar e largar, nesse vai e vem de liberdade e controle. Minha maior inspiração para pensar o desenvolvimento humano e a sociedade do futuro.

Ao Nietzsche, pelo companheirismo leal.

Ao meu pai, pelo apoio incondicional e pela infraestrutura. À minha mãe, pelo impulso crítico, pelo estímulo acadêmico e pela torcida. À minha irmã pelo espírito de família.

À minha avó, por dar asas à minha imaginação e me ensinar a conectar com algo maior.

À Mariana, irmã de alma, por me ajudar a construir um caminho de aprendizado constante,

Ao Rodrigo, pelo carinho, pelo estímulo, pela paciência e pela ciência.

Agradeço aos amigos que o mestrado me deu, em especial à Bibiana, à Maria Clara, ao Thiago, ao Ricardo e à Bianca, cujos debates inteligentes, diversos e sempre respeitosos foram preciosas armas nessa jornada acadêmica.

À Rita, por fazer tudo isso acontecer. Por me ver de um ângulo que ninguém nunca viu. E por acreditar no potencial desse ângulo. Por me criticar de maneira doce, me orientar e organizar, me estimular a buscar crescer.

Ao Bartholo, por me ensinar a acender o farol com as aulas tão profundas, baseadas no essencial, que provocaram reflexões tão marcantes.

Ao Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ) e ao Programa de Engenharia de Produção (PEP) pela abertura à perfis de pesquisa multidisciplinares. À equipe do PEP, Diego, Zui, D. Alice, pelo apoio no dia a dia das atividades acadêmicas.

Meus agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento Profissional de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa.

E agradeço em especial à acolhida que tive pela equipe do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social liderado pelo mestre Bartholo. Por tantos projetos apaixonantes em essência dos quais pude participar, da Ilha Grande à Londres, passando pela Maré... lugares de tanto conhecimento e criatividade. Agradeço por ter conhecido a Eliane, o André e o Ivan, pessoas boas para trabalhar e viver.

Agradeço à professora inglesa-alemã Dorothea que acreditou na minha competência para produzir e traduzir durante o projeto FOOD 2.0 e nesse interim me provocou a ser alemã-eficiente e brasileira-criativa.

Ao professor Francisco Duarte, por me apresentar a teoria fundamentada e a escola francesa de ergonomia, colocando o trabalhador como fonte de inovação! Juntou muitas peças do meu currículo.

Ao professor Marcos Cavalcanti, pelas inspiradoras aulas sobre gestão de ambientes complexos que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa, me levando a aprofundar o estudo das redes.

À professora Dália Maimon, pelos projetos realizados juntas no Instituto de Economia, pela confiança no meu trabalho como pesquisadora, pelos primeiros artigos publicados e pelo apoio à atividade docente.

E agradeço principalmente a todos os motoristas e passageiros de Uber, assim como os taxistas entrevistados que me cederam parte do seu tempo acreditando que a pesquisa acadêmica poderia servir de alguma coisa.

“E aqueles que foram vistos dançando foram julgados insanos por aqueles que não podiam escutar a música”.

Friedrich Nietzsche (1844-1900)

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

MODELO DE NEGÓCIO VIRTUAL E OPERAÇÃO REAL. ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA UBER TECHNOLOGIES, INC. NO RIO DE JANEIRO

Cristine Clemente de Carvalho

Abril/2017

Orientadores: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Rita de Cassia Monteiro Afonso

Programa: Engenharia de Produção

Esta pesquisa é resultado do estudo de caso sobre a empresa Uber Technologies no Rio de Janeiro. A empresa desenvolve, comercializa e opera uma rede de transportes sob a lógica da economia compartilhada. O objetivo da pesquisa foi o de compreender como essa empresa opera e quais os seus impactos. A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, guiada pela Teoria Fundamentada. O modelo teórico foi elaborado a partir de revisão de literatura. Os dados foram coletados a partir de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com usuários do aplicativo Uber. A discussão confrontou a teoria sobre o compartilhamento e negócios baseados em plataformas virtuais com o composto de marketing do serviço oferecido pela empresa e com a percepção dos usuários do aplicativo. Os resultados apontam para (1) o crescimento da economia sob demanda e não de escala; (2) a presença de mercado consumidor com interesse no acesso e não na propriedade de bens; (3) a oferta de serviços virtuais com acesso intermediado por empresa de tecnologia; (4) o interesse em trabalho flexível e autônomo, em detrimento à carreira e vínculos empregatícios; e finalmente, (5) o uso de sistemas de avaliação e controle operados por consumidores-produtores. Estas transições evidenciam um ponto de mudança relacionada ao uso de inteligência de dados em serviços de massa, assim como nas mudanças nas condições de trabalho.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

VIRTUAL BUSINESS MODEL AND REAL OPERATION. A CASE STUDY OF
THE UBER TECHNOLOGIES, INC. COMPANY IN RIO DE JANEIRO

Cristine Clemente de Carvalho

April/2017

Advisors: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Rita de Cassia Monteiro Afonso

Department: Production Engineering

This research is the result of a case study on Uber Technologies, Inc. in Rio de Janeiro. The company develops, markets and operates a transportation network under the sharing economy logic. The research goal was to understand how the company operates and what are its impacts. The research used a qualitative approach, guided by the Grounded Theory. The theoretical model was designed from literature review. The data was collected from desk research and semi-structured interviews with Uber app users. The discussion confronted the theory about sharing and business-based virtual platforms, with the service marketing mix of the company and the perception of the app consumers. It results on (1) the growth of the on demand economy among the economy of scale; (2) the presence of a consumer market interested in access to goods and services and not to their property; (3) the side supply of virtual services intermediated by a technology enterprise; (4) the interest in flexible and autonomous jobs, to the detriment of the career with employment links; and finally, (5) the use of evaluation and control systems operated by consumer-producers. Such transitions highlight a breaking point in using data intelligence on mass services and labor conditions changes.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
1. INTRODUÇÃO	2
1.1. Objetivo geral	4
1.2. Relevância.....	4
1.3. Estrutura do trabalho	6
2. METODOLOGIA.....	7
2.1. Classificação da pesquisa	7
2.2. Método de trabalho.....	7
2.2.1. Revisão de literatura.....	8
2.2.2. Elaboração de modelo teórico.....	9
2.2.3. Planejamento e execução do estudo de caso.....	14
3. REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1. Tecnologia em rede e mudanças nas estruturas produtivas.....	22
3.1.1. Estruturas de rede	23
3.1.2. O papel do território na sociedade em rede	26
3.1.3. O setor de serviços.....	27
3.1.4. A ideia de uma “nova economia”	28
3.1.5. O mercado financeiro na nova economia	33
3.2. Economia compartilhada	35
3.2.1. Conceito e lógica de funcionamento	35
3.2.2. Motivação de compartilhamento na economia	37
3.2.3. Modelos de negócios baseados no compartilhamento online.....	40
3.2.4. Inovação e ruptura.....	43
3.2.5. Estratégias de marketing de serviços em ambiente de compartilhamento	44
3.3. O trabalho na nova economia	48
3.3.1. Categorias de mão de obra na nova economia.....	49
3.3.2. Flexibilização da organização do trabalho	50
3.3.3. Virtualidade técnica e a mudança da concepção de trabalho	54
4. ESTUDO DE CASO UBER TECHNOLOGIES: RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL	57
4.1. Ambiente incontrollável de marketing	57
4.1.1. Regulação do aplicativo Uber.....	57
4.1.2. Concorrentes	58
4.1.3. Condições de mercado.....	60
4.2. Produto e serviço.....	62
4.2.1. Produto aplicativo	62
4.2.2. Serviço mobilidade	63
4.3. Preço	64
4.4. Praça	67
4.5. Promoção	68
4.6. Processos.....	71
4.6.1. Fornecimento.....	71
4.6.2. Cadastramento e seleção.....	72
4.6.3. Contato com o cliente	72

4.6.4. Condições de Trabalho	72
4.6.5. Coleta de dados	73
4.7. Pessoas	73
4.7.1. Clientes-usuários	73
4.7.2. Funcionários	76
4.7.3. Motoristas	78
4.8. Evidências físicas	80
4.8.1. Sedes	80
4.8.2. Seleção e cadastramento	81
4.8.3. Trabalho	82
4.8.4. Comunicação entre motoristas	84
4.8.5. Riscos e ações de segurança	84
4.8.6. Relações de trabalho	86
5. PERCEPÇÃO DO PÚBLICO UBER NO RIO DE JANEIRO	89
5.1. Ambiente incontrollável de marketing	89
5.2. Produto	94
5.3. Preço	98
5.4. Praça	100
5.5. Promoção	101
5.6. Processos	102
5.7. Pessoas	105
5.8. Evidências físicas	111
5.8.1. Local de atuação	111
5.8.2. Renda e custos do motorista	113
5.8.3. Coleta de dados e gestão da informação	114
5.8.4. Riscos e práticas de segurança	115
5.9. Resultados da aplicação de questionário	117
5.9.1. Categoria e vínculo empregatício	117
5.9.2. Motivação	117
5.9.3. Perfil do motorista	118
5.9.4. Horário de trabalho	121
5.9.5. Percepção de estresse	122
5.9.6. Seguridade social	122
5.9.7. Conflitos com taxistas	123
5.9.8. Regulamentação	123
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	125
6.1. O marketing aplicado em serviços de compartilhamento online	125
6.1.1. Produto	125
6.1.2. Preço	126
6.1.3. Praça	126
6.1.4. Promoção	127
6.1.5. Processos	127
6.1.6. Pessoas	131
6.1.7. Evidências físicas	132
6.2. O trabalho em uma empresa baseada em plataforma virtual	133
6.2.1. Condições de trabalho	133

6.2.2. Relações trabalhistas	134
6.3. Concorrência e regulação	135
6.4. Inovação tecnológica e institucionalidades	137
7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
7.1. Resultados.....	139
7.2. Limitações do método	141
7.3. Encaminhamentos.....	143
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
9. APÊNDICES.....	161
9.1. Apêndice 1 - LINHA DO TEMPO UBER EM O GLOBO (2014 – 2016)	161
9.2. Apêndice 2 – QUESTIONÁRIO	166
9.3. Apêndice 3 - MODO DE USO DO APLICATIVO UBER.....	167
9.4. Apêndice 4 - DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS DE TAXIS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO	171

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Método de trabalho	8
Figura 2 - Esquema de análise multi nível associada à análise ergonômica do trabalho	14
Figura 3 - Tipos de estrutura de rede	24
Figura 4 - Sistema P2P sem uma infraestrutura central	25
Figura 5 - Logomarca Uber para aplicativo de passageiros.....	63
Figura 6 - Logomarca Uber para aplicativo de motoristas	63
Figura 7 - Mapa de abrangência dos serviços da Uber no Estado do Rio de Janeiro (2016)	67
Figura 8 - Rede de operação Uber e motoristas.	81
Figura 9 - Processo de utilização do aplicativo por passageiros.	167
Figura 10 - Solicitação.....	167
Figura 11 - Captura de tela do aplicativo em viagem.....	168
Figura 12 - Recibo de pagamento	168
Figura 13 - Processo de utilização do aplicativo por motoristas.	169
Figura 14 - Aplicativo para motoristas apresentando áreas com preço dinâmico.....	169
Figura 15 - Resultados financeiros obtidos pelo motorista	170

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo de campos de análise multi nível para negócios virtuais	12
Tabela 2 - Descrição dos serviços Uber no Brasil.....	63
Tabela 3 - Exemplos de Preços estimados para Uber no Rio de Janeiro (R\$) .	65
Tabela 4 - Exemplos de Preços estimados para Uber X com preço dinâmico no Rio de Janeiro (2016).....	66
Tabela 5 - Comparativo de preços Uber e Taxi	66
Tabela 6 - Custos anuais do motorista	83
Tabela 7 - Custos anuais do carro	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de motoristas segundo categoria de trabalho percebida	117
Gráfico 2 - Número de motoristas segundo motivação de trabalho na Uber	118
Gráfico 3 - Percentual de motoristas segundo participação Uber na renda.....	118
Gráfico 4 - Número de motoristas segundo intervalo de idade	119
Gráfico 5 - Percentual de motoristas por nível de escolaridade.....	119
Gráfico 6 - Percentual de motorista por empregabilidade e por faixa etária	120
Gráfico 7 - Percentual de motoristas por tipo de participação da renda obtida pela Uber segundo por faixa	120
Gráfico 8 - Percentual de motoristas por nível de escolaridade por idade.....	121
Gráfico 9 - Número de motoristas por dias da semana e horas trabalhadas	121
Gráfico 10 - Percentual de motoristas segundo nível de estresse	122
Gráfico 11 - Percentual de motoristas por posse de título de seguridade social	123
Gráfico 12 - Percentual de motoristas de Uber por grau de incômodo com taxistas .	123
Gráfico 13 - Percentual de motoristas segundo favorabilidade à regularização da Uber	123

APRESENTAÇÃO

Programas de computador passaram a executar etapas na linha de produção e a possibilitar a criação de novos serviços a partir da Internet, descortinando um mar de possibilidades de negócios e de trabalho. Apesar do deslumbrante panorama, as estruturas que influenciam as marés da economia estão submersas. Para o empreendedor que planeja colocar seu barco no mar, o gestor de políticas públicas que pretende incentivar ou controlar o mercado ou o pesquisador interessado nos impactos da Internet na economia e na sociedade, é preciso compreender esse panorama, revelar suas estruturas e observar suas dinâmicas.

A perspectiva de pesquisa em torno da empresa Uber Technologies, Inc. enquanto objeto de estudo, partiu da concepção de que esse seria um exemplo de negócio operado sob modelo da economia compartilhada ou colaborativa, descentralizando o acesso à ferramenta de produção e gerando renda. A empresa ganhou evidência agregando inteligência de dados à mobilidade urbana. No entanto, em meio aos conflitos com taxistas e governos, a empresa apontou indícios de caráter contra hegemônico, expondo o mau funcionamento das engrenagens do modelo institucional (seja das empresas de taxi, seja do Estado) ao mesmo tempo servindo de meio para gerar renda de maneira autônoma e flexível, e oferecendo ao consumidor maior qualidade e menor preço, com menos burocracia.

Qual é a mágica? Se é que existe. Que contra hegemonia seria essa? Onde está baseado o lucro da empresa e qual lógica de mercado a empresa persegue? O que o Uber nos diz sobre a sociedade e o mercado conectados através da Internet e sobre maneiras de fazer dinheiro? Algo diferente do modelo operado pelas indústrias que revolucionaram o século XIX? Se é diferente, trata-se uma mudança no paradigma econômico ou uma nova revolução tecnológica?

O presente trabalho de dissertação não pretendeu reduzir o caso da empresa a partir da leitura transversal sobre temas e abordagens, ou territorialmente dizer que o que acontece no Rio de Janeiro pode ser estendido para outras cidades. Mas buscou identificar o que acontece no encontro entre um modelo de negócios de uma empresa internacionalmente atuante com as características históricas, sociais e culturais locais. Ou seja, características de uma narrativa sócio técnica que vem sendo utilizada e experimentada, especificamente envolvendo o mecanismo tecnológico de gestão da informação e a ideia da economia compartilhada.

1. INTRODUÇÃO

“A tecnologia não é nem boa, nem ruim e também não é neutra”.

Kranzbern (1985:50)

Quem programa o programador? Em uma sociedade onde o uso da Internet está cada vez mais dissipado em diversos campos da vida cotidiana, disputando espaço com instituições e antigos modelos de produção, é urgente questionar como estão sendo operados os programas e para onde segue a civilização conectada.

A tecnologia da informação trouxe oportunidades de criação de novos modelos de negócios baseados na inteligência dos dados. Entre eles, aqueles que provocam mudanças na maneira de produzir e consumir, como os operados sob a lógica da economia compartilhada. A empresa Uber Technologies, Inc, com base na Califórnia (E.U.A.) e operando em mais de 500 cidades em todo o mundo, responde à transição sócio técnica da indústria de produtos para o sistema de serviços, da economia de escala para a economia sob demanda, do trabalho como carreira para o trabalho *freelanceer*, passando pela ideia de usuário produtor-consumidor. Tais transições não são tão lentas como no passado, ocorreram nos últimos 10 anos, sem antes balançar as estruturas vigentes.

No Rio de Janeiro, como em diversas cidades do mundo, o serviço de transporte particular de pessoas é realizado principalmente por taxistas, sob concessão de licença do Estado, embora seja privado. Quando inaugurou seus serviços, a Uber lançou a possibilidade de que qualquer pessoa habilitada a dirigir pudesse gerar renda como motorista, sem pagar qualquer imposto além dos relacionados a um carro particular. Para os passageiros, ofereceu mobilidade a um preço mais barato que o taxi e motoristas que seguiam o padrão Uber de qualidade. À empresa caberia gerenciar as informações de motorista e passageiro, promover o pagamento e avaliação do serviço a um custo de 20% sobre o valor da viagem.

No entanto, a empresa não passou despercebida. Há um conflito explícito na mídia e nas ruas de diversas cidades do mundo envolvendo a legitimidade de venda do serviço de transporte de pessoas através do aplicativo Uber. O modelo de negócios da empresa não se adequa à legislação, tanto brasileira quanto de todos os países onde iniciou operação. Assim, segue operando de modo ilegal ou irregular. Na ausência de regulação, a empresa opera de modo “a-regular”. Afirma ser uma empresa de tecnologia e não de transporte. Produz inteligência de dados e entrega um aplicativo.

De um lado, especialistas discutem seu diferencial competitivo e apontam para o

poder por trás do algoritmo¹ e sua capacidade de prever a demanda a partir da coleta e gestão de informações sobre usuários e sobre a cidade. De outro, especialistas em negócios apontam para o crescimento de uma nova classe de trabalhadores – autônomos e flexíveis, movidos pelo sistema colaborativo de trabalho, onde se assiste à crescente precarização do trabalho em busca de lucro e segurança econômica.

Dois anos após sua inauguração na cidade do Rio de Janeiro, entre conversas com motoristas e passageiros, o resultado do trabalho de pesquisa sobre a empresa Uber, apontou elementos imprescindíveis ao debate sobre o futuro da comunidade de humanos tecnológicos. Durante o trabalho foi preciso esforço de decodificação da linguagem do empreendedorismo e da inovação, da autonomia e da flexibilidade, compreendendo os processos e a importância das pessoas. Foi preciso trazer à tona as evidências físicas do serviço oferecido pela empresa em termos de trabalho e de emprego, de riscos e de investimentos, compreendendo o complexo contexto de globalização da economia e de mudanças no papel do Estado.

O estudo de caso se baseou em pesquisa qualitativa, orientada sobre os princípios da *Grounded Theory* (STRAUSS & CORBIN, 1990). Para compreender o contexto onde emerge a Uber foi realizada uma revisão de literatura a partir de três premissas de pesquisa: (1) novo paradigma tecnológico baseado em sistemas de comunicação e processamento de dados/informação em redes de computadores em tempo real; e (2) operacionalização de negócios virtuais em espaço físico- territorial; (3) impactos nas dinâmicas econômicas e sociais locais. Em um segundo momento foi realizada pesquisa documental em literatura acadêmica e em literatura cinza, contendo artigos escritos por especialistas em negócios em tecnologia, não acadêmicos, mas proeminentes nos assuntos relacionados. Em um terceiro momento foram conduzidas entrevistas com motoristas e passageiros de Uber, taxistas e passageiros de taxi contrários ao aplicativo. Os dados coletados na pesquisa documental e nas entrevistas foram organizados a partir dos elementos presentes na teoria sobre marketing de serviços e o conteúdo foi analisado a partir da perspectiva multi nível (GEELS, 2005), considerando a presença de transições sócio técnicas, com base nos referenciais teóricos sobre a sociedade em rede, a economia do compartilhamento e o mercado de trabalho na economia digital.

A pergunta que orienta a pesquisa se refere ao lançamento de um negócio cuja operação tem gerado conflitos com a concorrência em torno da ausência de abrigo

¹ Sistema de uma sucessão de cálculos numéricos, operação ou processo de cálculo. Trata-se de instruções bem definidas que devem ser executadas mecânica ou eletronicamente em um intervalo de tempo finito e com uma quantidade de esforço finita.

regulatório e que reforça práticas de trabalho sem qualquer ancoragem em termos de carreira e segurança social.

Em torno do negócio da Uber, pergunta-se: como as redes podem reconfigurar as práticas produtivas? Quanto aos conflitos, o que acontece quando os negócios virtuais aterrissam na realidade espaço-territorial? E em relação à regulação, quando precisam se institucionalizar? E finalmente, o que caracteriza o trabalho na economia digital? São perguntas amplas para as quais não se busca uma resposta, mas elementos para o debate. Para tanto, foram definidos os objetivos da pesquisa.

1.1. Objetivo geral

Compreender como opera uma empresa de sucesso sob a lógica da economia compartilhada.

Objetivos específicos:

- a) identificar os elementos definidores da lógica da economia compartilhada;
- b) analisar a relação da economia compartilhada com o modelo de negócios da empresa Uber Technologies, Inc.;
- c) compreender o impacto do modelo de negócio da Uber segundo percepção do público de relacionamento da empresa na cidade do Rio de Janeiro – motoristas de Uber e Taxis e passageiros Uber.

1.2. Relevância

a) Relevância prática

A economia compartilhada se refere a retornar bens tangíveis e intangíveis ao mercado através do acesso e não da propriedade, fazendo uso, para isso, do trabalho do próprio usuário. Seu impacto vai desde a redução das emissões de poluentes do processo industrial baseado na oferta à redução do consumo e desperdício; passa pela perspectiva de “economia moral de Bauman (2001) à de comunidade colaborativa; e atinge em cheio a necessidade de redução de custos e geração de renda em um contexto de crises econômicas.

A Uber prolifera o discurso de solução em sustentabilidade ambiental para as cidades ao reduzir o número de carros nas ruas, oferecendo um serviço de qualidade a preços reduzidos para o cliente, e gerando renda para motoristas autônomos sem burocracias. No entanto, além do aplicativo que conecta motoristas à passageiros, a empresa está investindo em carros auto dirigíveis, ou seja, removendo do processo de produção do serviço uma parte relevante: o motorista.

A empresa tem sido vista como um novo modelo de negócio que traz, por um lado, características de inovação de ruptura e por outro, práticas subversivas enquanto não estiverem regulamentadas por lei. A Uber, além dos serviços no setor de transportes, tem inspirado outros setores. O cientista da computação Marc Andreessen (2011) acredita que as indústrias podem ser desmontadas por tecnologias web, sendo a *uberização* de tudo o maior medo de executivos corporativos.

Com uma proposta de inovação no campo da tecnologia voltada para serviços, no caso, de mobilidade urbana, a Uber e os governos expõem as circunstâncias e os limites pelas quais esbarra o desenvolvimento tecnológico.

b) Relevância teórica

A Uber é citada por consultores, jornalistas e pesquisadores (AVITAL *et al*, 2014; ÁVALOS *et al* 2015; BELK, 2014; COHEN & KIETZMANN, 2014; SCHOR, 2014; WITT *et al*, 2015; WOSSKOW, 2014) como um exemplo de negócio implementado sobre a lógica da economia compartilhada. O modelo se refere ao fato de a empresa não ser dona de nenhum carro e não empregar nenhum motorista, mas comandar uma grande fatia do mercado de transporte de passageiros e receber milhões em investimentos.

A Uber ameaça desestabilizar indústrias estabelecidas e em especial as indústrias com elevadas despesas reguladoras ou barreiras à entrada, cada vez mais preocupadas que estes novos operadores não vinculados pelas mesmas estruturas reguladoras sejam, portanto, capazes de competir em condições desiguais (WITT *et al.*, 2015:2). A indústria de táxi é um dos mercados mais fortemente regulados da maioria dos países desenvolvidos (OCDE, 2007 *apud* WITT *et al.*, 2015) e a “Uber e outras empresas da *sharing economy* estão provocando uma ‘luta existencial’ sobre sua legitimidade e regulamentação” (WITT *et al.*, 2015).

No entanto, “uma vez que o gênio esteja fora da lâmpada, é difícil colocar de volta”² (DURANTON, 2004). Não se trata de devolver à lâmpada o gênio pela sua subversão (no caso, a-regulação), mas de lidar com as consequências subversivas. Segundo Porter (2001:64), “chegou a hora de ter uma visão mais clara da Internet” e “mudar de retórica” a respeito das empresas baseadas na Internet. A Internet, segundo o autor, é uma tecnologia com um poderoso conjunto de ferramentas que podem ser usadas, de forma sensata ou não, em quase todas as indústrias e como parte de qualquer estratégia.

Segundo Castells (2000), no contexto da sociedade em rede (conectada pela Internet), os sociólogos são desafiados a enfrentar a visão mecanicista de instituições e

² Tradução livre do inglês: “Once the genie is out of the bottle, it’s hard to put it back”.

organizações e investir em novos métodos de pesquisas sociológicas que deem conta desse novo campo³. Neste sentido, este trabalho de dissertação reflete temas caros a disciplinas como sociologia da tecnologia e sociologia da inovação, envolve debates em torno da ética individual e da moral social, estendendo à questões quanto à regulação das atividades econômicas baseadas na livre concorrência e iniciativa, especificamente sobre serviços tecnológicos e de Internet. É de importância para as ciências sociais aplicadas à administração da produção, estratégia de marketing e planos de negócios e vai de encontro à necessidade de, em especial, na literatura científica brasileira, desenvolver-se teoria sobre a administração da produção em empresas de base tecnológica. Na engenharia de produção, cuja atuação interdisciplinar incide sobre projetos e decisões, o desenho e os resultados operacionais de modelos como a Uber interessam à adaptação de empreendimentos tradicionais às tecnologias da informação, como também pelos conflitos de projeto durante a implementação no contexto real e pela organização do trabalho.

1.3. Estrutura do trabalho

O conteúdo apresentado a partir dos próximos capítulos se refere aos métodos, referenciais e resultados da pesquisa. O capítulo 2 expõe a metodologia utilizada no estudo de caso e a construção dos modelos teóricos de análise. O capítulo 3 apresenta o resultado da revisão de literatura que apoiou a construção do referencial teórico utilizado na análise do caso. O capítulo 4 apresenta o resultado da pesquisa documental sobre a empresa Uber Technologies organizado a partir dos elementos do composto de marketing expandido para os serviços. O capítulo 5 apresenta os resultados das entrevistas realizadas com o público de relacionamento da empresa no Rio de Janeiro. O Capítulo 6 apresenta a análise do caso, baseada no referencial teórico, nos resultados da pesquisa documental e do estudo de caso. O capítulo 7 responde aos objetivos da pesquisa, apresenta as conclusões, as limitações e as considerações finais do trabalho. Em seguida estão listadas as referências bibliográficas, seguidas pelos apêndices que apoiam os resultados da pesquisa.

³ Castells discorda da terminologia “sociedade de informação” ou “sociedade do conhecimento”; estes elementos sempre o foram, em todas as sociedades, historicamente conhecidos. O que é novo, segundo ele, é o fato de serem de base microeletrônica, através de redes tecnológicas que fornecem novas capacidades a uma velha forma de organização social: as redes.(a velha forma é a institucionalização).

2. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico de elaboração desta dissertação de mestrado. Descreve a classificação da pesquisa, o método de trabalho e as etapas de revisão de literatura, elaboração do modelo teórico, planejamento do estudo de caso, estrutura de análise dos dados e limitações do método.

2.1. Classificação da pesquisa

A pesquisa foi classificada como de natureza exploratória (BOOTH; COLOMB; WILLIAMS, 2008), utilizando como metodologia o estudo de caso com a abordagem qualitativa. Como pesquisa exploratória, investiga a relação entre o modelo de operação de uma empresa e a percepção de seus usuários. Enquanto estudo de caso, a pesquisa tem como propósito analisar intensivamente uma dada unidade social, no caso, os usuários dos serviços da referida empresa.

De acordo com Patton (1990:99), o estudo de caso é

“Uma investigação empírica em que é analisado um fenômeno atual dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes. [Trata-se do] desejo de avaliar resultados de um fenômeno individualizado; ou casos incomuns que podem gerar informações particularmente úteis”.

A técnica é utilizada em pesquisas norteadas por perguntas do tipo “como” e “por que” onde o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos” (YIN, 2010). No estudo de caso, o pesquisador não manipula os sujeitos e não exerce controle algum sobre eles. O interesse é muito mais no processo do que nos resultados; no contexto do que em variáveis; e na descoberta do que na confirmação (MERRIAM, 1998).

Os procedimentos adotados na condução do estudo de caso são qualitativos, pois assumem a existência de elementos subjetivos presentes na coleta de dados junto ao objeto de estudo, e apresentam abordagem racional e intuitiva sobre dados que não podem ser quantificáveis quando da "interpretação dos fenômenos" e da "atribuição de significados" (SILVA; MENEZES, 2005) visando assim o melhor entendimento do fenômeno sob estudo.

2.2. Método de trabalho

De modo a atender os objetivos e buscar soluções para o problema proposto na pergunta de pesquisa, o processo de pesquisa envolveu as etapas indicadas abaixo, na Figura 1.

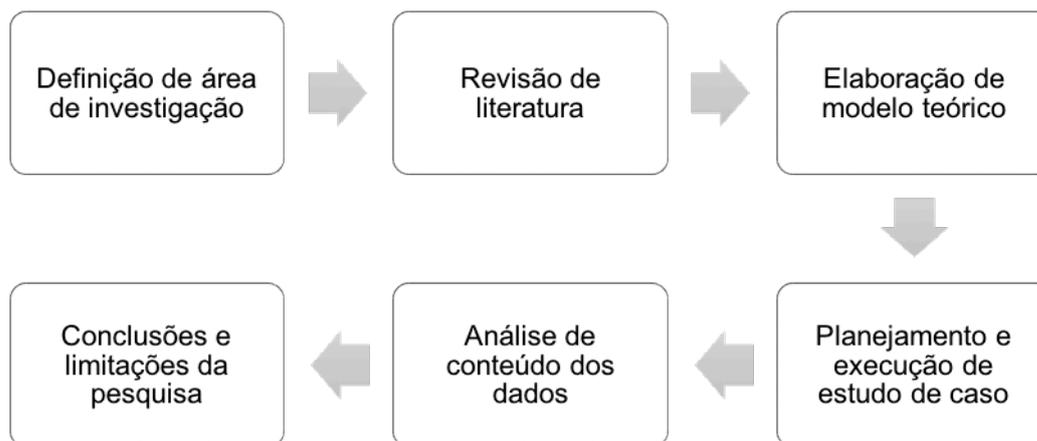


Figura 1 - Método de trabalho

Após estudo preliminar do tema, definição da área de investigação e delimitação do problema de pesquisa, procedeu-se uma revisão na literatura com a finalidade de compreender o objeto e as discussões que o circundam na literatura, além de identificar as ferramentas técnicas adequadas para consecução dos objetivos da pesquisa. A partir do material selecionado e processado, elaborou-se um modelo teórico de análise, no intuito de subsidiar o planejamento e, posteriormente, a execução do estudo de caso. Dessa forma, os dados e as informações levantados quando da execução do estudo de caso foram devidamente analisados para que fosse possível vislumbrar conclusões e limitações da pesquisa.

2.2.1. Revisão de literatura

A revisão de literatura buscou identificar, em relação ao tema de pesquisa, os elementos definidores da lógica da economia compartilhada; e quanto ao objeto – Uber, sobre o que diz a comunidade científica. Foram acessados acervos de livros, artigos científicos, artigos de jornais e revistas, e sites. Os artigos científicos foram majoritariamente acessados a partir do portal de periódicos da CAPES⁴.

A busca no referido mecanismo centrou-se nas publicações relativas aos tópicos “*sharing economy*” (literatura internacional) e “economia compartilhada” (literatura nacional). Dos 2.830 resultados brutos imediatos, foram selecionadas 854 (oitocentas e cinquenta e quatro) referências pelo critério de “revisão por pares” e “tópico presente nas palavras-chaves”. A partir deste universo, realizou-se leitura e análise de títulos e resumos, que resultou na seleção de 22 (vinte e duas) referências.

A busca pelo tópico “Uber Technologies”, retornou 31 (trinta e uma) referências na coleção principal da *ISI - Web of Science* em setembro de 2015 e 59 (cinquenta e

⁴ Foram acessadas as bases indexadoras *Web of Science*, *Taylor & Francis*, *Scopus*, *Jstor*, *Emerald*, *Scielo*, assim como as editoras *Oxford University* e *Springer*.

nove) na mesma base em setembro de 2016.

Adicionalmente, foram consultados o Google Acadêmico e a livreria Amazon, utilizando como critério a relevância da fonte de dados apresentados e distinguindo-os em literatura acadêmica para referencial teórico e a literatura cinza para o estudo de caso. A consulta nestas duas últimas bases não foi sistemática.

2.2.2. Elaboração de modelo teórico

Na pesquisa qualitativa os dados por si só não podem ser considerados como geradores de conceitos e explicações, mas o contexto deve ser considerado. Segundo Thiollent (1987:17) “sempre intervém uma problemática”. No sentido de construir um modelo teórico de análise do caso, a pesquisa utilizou o método da *Grounded Theory* – GT (STRAUSS & CORBIN, 1990) ou teoria fundamentada. O princípio do método GT é o de que os mecanismos analíticos de elaboração de significados (teorias) evoluem durante o processo de pesquisa qualitativa. Ou seja, a pesquisa não parte de hipóteses preconcebidas e os dados não são apenas coletados, mas produzidos (TAROZZI, 2011).

O método da GT é recomendado para cenários de pesquisa com ampla complexidade, onde existe a necessidade de observar a realidade em sua globalidade,

“(...) sem reduzi-la imediatamente a poucas variáveis controláveis ou a uma pergunta de pesquisa excessivamente pontual. (...) O pano de fundo de ideias sobre o qual se distribuem os problemas de pesquisa. Esses são modos de organizar o conhecimento numa certa área e, enquanto tais, são pontos de partidas da pesquisa e não pontos de chegada, que prendem a realidade social dentro de caixas fechadas, liberando o pesquisador qualitativo da síndrome do contêiner” (PIASERE, 2005 *apud* TAROZZI, 2011:64).

No exercício da *Grounded Theory*, como em outros métodos de pesquisa qualitativa pode-se utilizar qualquer tipo de informação, vinda de qualquer fonte (entrevistas, observação, materiais escritos e relações envolvendo todas estas fontes). Os dados que provém do campo (realidade) são operados ao longo do tempo, quando estão submetidos à coleta seletiva, a categorização e a saturação teórica até que seja construída uma teoria substantiva e não formal.

A análise é a interação entre os pesquisadores e os dados. O método da GT compreende ser essencial a criatividade dos pesquisadores (STRAUSS & CORBIN, 1990), assim como na pesquisa qualitativa, “se baseia em pensamento crítico e criativo – tanto na ciência como na arte da análise” (PATTON, 1990:434).

O modelo teórico aplicado sobre o estudo de caso utilizou referenciais de conteúdo e de forma, articulados a partir do método da GT. Enquanto referencial de conteúdo buscou na literatura artigos e livros sobre o tema da economia compartilhada e especificamente sobre a empresa Uber; E enquanto forma, utilizou o composto de marketing expandido para os serviços. Tais referenciais foram escolhidos uma vez que o objeto de estudo utiliza a lógica de compartilhamento de recursos (no caso, carros particulares e dados pessoais). A Uber é citada por pesquisadores (AVITAL *et al*, 2014; ÁVALOS *et al* 2015; BELK, 2014; COHEN & KIETZMANN, 2014; SCHOR, 2014; WITT *et al*, 2015; WOSSKOW, 2014) como um exemplo de negócio implementado sobre a lógica da economia compartilhada. Enquanto forma, compreende-se que os serviços entregam ao cliente uma experiência e, portanto, não geram posse, como ocorre no comércio de produtos. No caso, a Uber opera um negócio voltado ao setor de serviços em tecnologia de dados associados à mobilidade urbana.

Quanto ao referencial de conteúdo, identificou-se:

- Estruturas de mudanças econômicas e sociais na sociedade em rede
- Condições técnicas e sócio técnicas referentes às redes
- Características do setor de serviços
- Diferenças entre os padrões de produção e consumo na economia compartilhada
- Ambiente financeiro (investimentos) na economia digital
- Motivações culturais para o compartilhamento de bens e serviços
- O papel do território na economia digital
- Modelos de negócios que utilizam a lógica do compartilhamento
- Organização do trabalho na economia digital e do compartilhamento.

Quanto ao modelo de negócios, considerou-se sete variáveis do marketing estendido para o setor de serviços:

(1) Produto – No caso, o produto é um serviço identificado em três níveis: o essencial (desejo/necessidade do cliente), o percebido (como equipamento de apoio, tempo de espera, duração do serviço, nível de qualidade, estratégia de marca) e o ampliado (além do percebido pelo consumidor ou divulgado pela empresa, como créditos ou garantias).

(2) Preço - percepções de valor dos compradores, que representam um balanço entre os benefícios percebidos do serviço a ser comprado e o sacrifício percebido em termos de custos a serem pagos.

(3) Praça - decisões sobre onde, quando e como; contato da empresa com o cliente; distribuição.

(4) Promoção – Comunicação de informações sobre produtos e serviços da empresa. Mensagens corporativas, posicionamento, imagens e a identidade.

(5) Pessoas - todos os agentes humanos que participam da execução dos serviços fornecem indicadores aos clientes.

(6) Processos – operações ou uma série de ações normalmente envolvendo múltiplos passos que muitas vezes precisam acontecer em uma sequência definida

(7) Evidências físicas - qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço (ambiente onde o serviço é executado ou como a empresa interage com o cliente).

Zeithaml *et al.* (2003) justificam a introdução de outras três variáveis ao composto de marketing tradicional (formado pelas primeiras quatro) argumentando que os serviços são mais complexos do que os bens tangíveis. Por não poderem ser produzidos em série, é muito mais difícil obter economias de escala na prestação de serviços. Além disso, os aspectos humanos relacionados com a produção e o atendimento estão voltados às subjetividades.

Buscando organizar os resultados da aplicação dos modelos teóricos compreendidos no processo da GT, foi utilizada a perspectiva multi nível – MLP, um modelo de apoio à visão sistêmica do Uber no contexto da economia compartilhada.

O método tem como finalidade compreender processos de transição sócio técnica sobre inovações em sistemas e os níveis são:

(1) panorama - estruturas de mudança lenta, profundamente envolvida na construção da sociedade, incluindo a cultura, os valores sociais e o paradigma econômico prevalecente;

(2) regime - sistemas sócio técnicos que servem às necessidades da sociedade, incluindo o consumo e a produção (de bens e serviços, por exemplo), as comunicações (digitais, por exemplo) e os sistemas (de mobilidade, por exemplo);

(3) nicho - perspectiva espacial onde cada inovação emerge e se desenvolve. Está subdividido em nicho global e nicho de projeto.

Os nichos são considerados a base para o potencial de transformação das estruturas prevalecentes do regime e do panorama, no caso, as instituições. Para fins desta pesquisa, no nicho de projeto foi explorado o caso da empresa Uber no Rio de Janeiro

e especificamente as condições de operação baseadas no trabalho do motorista e na usabilidade do passageiro. A partir da abordagem da análise ergonômica do trabalho foram construídos os roteiros de entrevistas que embasaram a compreensão das condições de trabalho e de uso.

A leitura sobre o funcionamento da empresa do ponto de vista da atividade de trabalho é uma forma de permitir uma melhor articulação entre o social e o econômico, possibilitando a visão de interdependência dos critérios de eficácia produtiva e de saúde do trabalhador, no âmbito da ergonomia, buscando escolhas em prol da transformação de situações inadequadas ou pouco produtivas. Utilizar a análise ergonômica do trabalho na pesquisa sobre a empresa Uber tem como objetivo trazer à tona as informações sobre o trabalho prescrito, ou a gestão virtual da empresa, e o trabalho real, operado pelos motoristas, consumido pelos passageiros. Destacando o contraste entre o prescrito e o real sob o panorama das condições sócio técnicas e do regime da economia compartilhada e de mobilidade orientou a discussão sobre a sociedade em rede, novos movimentos econômicos emergentes e a cultura de trabalho em torno do uso da Internet.

Assim, a partir dos resultados da revisão de literatura foi organizado o conteúdo sócio técnico de panorama, regime e nicho; a partir da pesquisa documental foram elencadas as tarefas prescritas de trabalho; e a partir das entrevistas com motoristas de Uber foram levantadas informações sobre a atividade de trabalho real.

A Tabela 1 abaixo apresenta as categorias de análise definidas para os níveis multi nível.

Tabela 1 - Modelo de campos de análise multi nível para negócios virtuais

Panorama	Regime e nicho global	Nicho de projeto	Análise e teoria
<ul style="list-style-type: none"> • Rede, nova economia e Organizações 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação, projeto • Ambiente externo: Clientes-usuários, fornecedores, concorrência) 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de clientes • Motivação • Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor: percepção de usuários
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão virtual operação real 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouso tático (Produto, preço, praça, promoção) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtual e territorial: vínculos com dados reais
<ul style="list-style-type: none"> • Economia digital e Economia compartilhada 	<ul style="list-style-type: none"> • Rompendo (inovação) • Justiça 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos • Regulação 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negócios: ações táticas, estratégia falada x percebida
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • Receita e investimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de Risco

<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho e virtualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil dos motoristas, projeto e realidade de condições • Relacionamento • Riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Categoria e Perfil dos trabalhadores • Processo de trabalho (atividades e tempo) • Riscos e segurança social 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de operação (condições de trabalho)
---	---	--	--

Fonte: Elaboração da autora (2016)

A Tabela 2 abaixo apresenta a categorização observando as condições sócio técnicas associadas ao modelo de negócios (prescrito) e à percepção do público (trabalho real).

Tabela 2 - Modelo de análise de negócios virtuais

Condições sócio técnicas	Atividade de Trabalho Prescrita	Atividade de Trabalho Real
<ul style="list-style-type: none"> • Situação econômica • Legislação local • Cultura • Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de relacionamento com a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Situação financeira
<ul style="list-style-type: none"> • Perfil profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo seletivo • Fiscalização e controle de cadastro 	<ul style="list-style-type: none"> • Características pessoais
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia acessível 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • Usabilidade da plataforma
<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor do produto/serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor da operação 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção sobre o serviço
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de coleta e tratamento de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Ações táticas de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Método de avaliação e controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento do trabalho • Orientação de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização do trabalho • Resolução de problemas

Fonte: Elaboração da autora com base em Guérin et al. (2001)

Reunindo os resultados foi desenhado o esquema abaixo para análise das condições de trabalho em negócios virtuais:

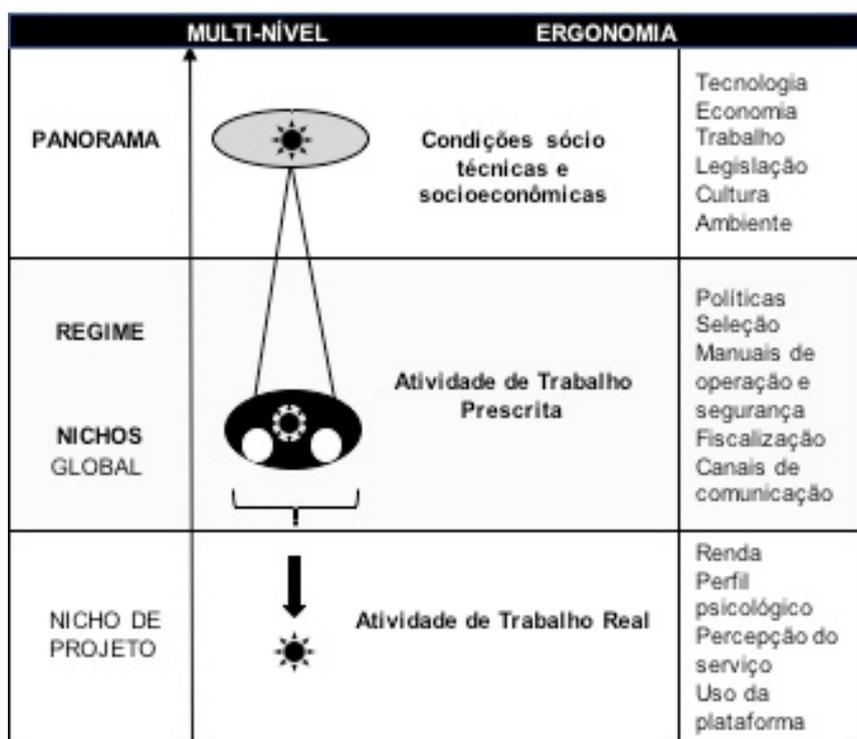


Figura 2 - Esquema de análise multi nível associada à análise ergonômica do trabalho
 Fonte: Elaborado pela autora com base em Martin (2016) e Guérin et al. (2001)

2.2.3. Planejamento e execução do estudo de caso

2.2.3.1. Universo, população e recorte

O universo de dados colhidos nas fontes documentais sobre a Uber se restringiu às fontes de informação na língua inglesa e portuguesa (brasileiro), incluindo os sites da empresa Uber nos Estados Unidos e no Brasil, relatórios de órgãos públicos CADE e o Senado Federal; artigos publicados sobre a empresa em revistas científicas internacionais e a chamada literatura cinza – notícias, artigos e vídeos sobre a empresa publicados em sites especializados ou em revistas e jornais - impressos e digitais. Para o recorte da pesquisa (Rio de Janeiro) foi utilizado o jornal carioca O Globo, veículo de comunicação impresso e digital de grande circulação no Estado do Rio de Janeiro.

A população compreendida no estudo de caso Uber no Rio de Janeiro para a aplicação de entrevistas compreende os usuários do serviço (motoristas e passageiros), a concorrência (taxistas) e os funcionários da empresa (sede e filiais). No Brasil, em 2016, o número de usuários de Uber foi de 8,7 milhões de pessoas. No Rio de Janeiro os dados disponibilizados pela empresa incluem as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro e somam 50.000 motoristas cadastrados e 4 milhões de passageiros ativos (UBER NEWSROOM, 2015a). O jornal O Globo (2016) estima que no Rio de Janeiro há 10.000 motoristas utilizando Uber. Já o público concorrente,

segundo site especializado em serviços de taxis (ADETAX, 2015), em 2016, havia 33.000 taxistas na cidade do Rio de Janeiro.

Segundo Thiollent (1987:199) a amostra é uma escolha ao acaso de indivíduos que representa um modelo reduzido da população total. Os critérios de escolha se referem à representatividade que o indivíduo tem com respeito à cultura a que pertence e não a estatística.

Na escolha do processo de amostragem foi considerado o tipo de pesquisa e balanceado os aspectos de acessibilidade e disponibilidade dos elementos da população diante da representatividade desejada ou necessária, assim como a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, de recursos financeiros e humanos.

No caso desta pesquisa, a amostra selecionada é classificada como não probabilística pois não é representativa, do ponto de vista estatístico, do universo da pesquisa, mas procura aprofundar temas relevantes sobre a experiência do usuário.

A amostra é composta por 7 (sete) motoristas de Uber, 5 (passageiros de Uber), 3 (três) taxistas e 1 (um) passageiro de taxi, contrário à Uber.

Foi utilizado como critério de seleção o julgamento da pesquisadora. A seleção do público foi realizada por acessibilidade e tipicidade. O critério foi o de diversidade de perfis quanto à idade, sexo, escolaridade e local de moradia.

2.2.3.2. Coleta

Para compor o modelo de negócios da Uber e compreender a percepção dos usuários no Rio de Janeiro (objeto do estudo de caso), foram utilizadas três ferramentas: a pesquisa documental, as entrevistas semiestruturadas e os questionários.

a) Pesquisa documental

A pesquisa documental envolve o “exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares” (GODOY, 1995:21). Para Bailey (1982 *apud* GODOY, 1995) a pesquisa documental se mostra pertinente e vantajosa em determinadas circunstâncias, como quando o estudo se refere a pessoas às quais não temos acesso físico, porque não estão mais vivas ou por problemas de distância, como o caso de gestores da Uber.

A atividade de pesquisa documental coletou notícias do Jornal O Globo e informações disponíveis na internet sobre a empresa Uber.

No jornal O Globo Foi realizado o acompanhamento sistemático das notícias publicadas através da busca pela palavra-chave “uber” nos anos de 2014, 2015 e 2016. As notícias foram lidas e analisadas sua pertinência para a pesquisa quanto a acontecimentos relacionados direta ou indiretamente à empresa, propaganda, artigos e entrevistas.

A pesquisa sobre Uber no Jornal O Globo reuniu 345 notícias entre janeiro de 2014 e dezembro de 2016, sendo 147 destas consideradas na pesquisa, segundo mostra a Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 - Resultados quantitativos de notícias publicas em O Globo nos anos de 2014, 2015 e 2016

Ano	Total de Notícias	Notícias consideradas
2014	24	11
2015	102	56
2016	219	80
Total	345	147

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Os discursos dos gestores da empresa Uber foram obtidos no site americano e brasileiro da empresa, em sua página no Facebook (2016a), em entrevistas em jornais, revistas e programas de rádio ou *podcasts*⁵, assim como em vídeos de palestras proferidas e publicadas no YouTube. Sites como o Glassdoor.com⁶ foram utilizados para recolher relatos de ex-funcionários da sede americana da empresa. Foram também observadas as campanhas de publicidade.

b) Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas qualitativas, aplicadas em caráter de profundidade, têm como objetivo obter conteúdo substantivo - descrevendo e interpretando os fenômenos, direcionando os caminhos de investigação durante o processo de pesquisa (VERGARA, 1997). A técnica oferece flexibilidade ao pesquisador ao orientar a sequência de perguntas e escolher as palavras apropriadas, oferecendo maior controle sobre a situação.

As perguntas das entrevistas representaram as questões da pesquisa e consideraram o nível de informação dos entrevistados. Sua estruturação utilizou temas e grupos amplos e aleatórias, considerando o referencial teórico sobre o tema (conteúdo sobre economia compartilhada) e sobre a forma (modelo de negócios Uber). Foi construído

⁵Forma de publicação de arquivos de mídia digital pela Internet, através de um feed RSS, que permite aos utilizadores acompanhar a sua atualização.

⁶Glassdoor (2016) é um site onde funcionários e ex-funcionários analisam anonimamente as empresas e sua administração.

um roteiro semiestruturado, onde utilizou-se de um pequeno número de questões abertas.

Os itens do roteiro de entrevista estão listados na Tabela 4 abaixo segundo o público entrevistado: motorista de Uber (MU), Passageiro de Uber (PU), Motorista de taxi (MT) e Passageiro de taxi contrário à Uber (PT).

Tabela 4 - Roteiro de entrevista segundo público

Item do roteiro	MU	PU	MT	PT
Perfil do entrevistado				
Idade, sexo, local de moradia e nível de escolaridade	X	X	X	X
Histórico – Trabalho anterior, motivo de saída ou como administra ambos	X		X	
Veículo – Propriedade ou aluguel, condições de compra	X		X	
Meio de transporte individual anterior		X		
Alterativas ao taxi			X	X
Participação em Redes sociais	X		X	
Contato Uber – Como, quando	X	X	X	X
Gastos semanais com transporte serviços de individual		X		X
Operação				
Ingresso - Local, dados, documentos, entrevistas, taxas	X		X	
Planejamento – objetivos, vantagens e tempo de duração	X		X	
Renda e custos	X			
Compreensão do trabalho do motorista pelo aplicativo	X	X	X	X
Canais de relacionamento	X	X	X	
Percepção sobre o preço – garantias	X	X	X	X
Região de atuação – preferencia, motivo, processo de decisão da rota	X	X		
Relacionamento com clientes – atendimento	X	X		
Gerenciamento do tempo - horas diárias e semanais	X		X	
Compreensão do trabalho do funcionário da Uber – perfil e local	X	X	X	X
Mercado				
Motivação – oportunidades	X	X	X	X
Modelo de negócios - Atividade, Produto, Parceiros e Recursos	X	X	X	X
Perfil de clientes	X	X	X	X
Participação em campanhas sociais	X	X	X	X
Relação Uber e sustentabilidade - impactos ambientais e mobilidade urbana	X	X	X	X
Relação Uber e economia compartilhada - funcionamento e exemplos	X	X	X	X
Futuro - potencial e outros serviços, conhecimento sobre autodirigíveis	X	X	X	X
Financeiro				
Finanças Uber – Custos e fonte de renda	X	X	X	X
Motivação de investidores	X	X	X	X
Percepção dos serviços				
Diferencial do serviço	X	X	X	X

Qualidade do serviço ao longo do tempo	X	X		
Comunicação e transparência com o cliente	X	X		
Opinião sobre UberPOOL	X	X		
Pontos negativos	X			
Riscos				
Segurança dos dados - informações oferecidas e percepção de risco	X	X	X	X
Segurança física - serviços públicos e planos privados	X	X	X	X
Seguridade social - pública e privada	X		X	
Regulação				
Identificação de Concorrentes	X	X	X	X
Conflito com taxistas - motivo, impactos, soluções	X	X	X	X
Regulação – impostos, fiscalização	X	X	X	X

Fonte: Elaboração da autora (2016)

As entrevistas semiestruturadas tiveram duração de cerca de 1h, com 7 motoristas que utilizam o aplicativo Uber, 4 taxistas, 6 passageiros Uber e 1 passageiro contrário ao aplicativo - os nomes dos entrevistados estão em sigilo. Por isso foram utilizadas as iniciais de cada grupo acima descrito: Motorista Uber (MU), Motorista Taxi (MT), Passageiro Uber (PU) e Passageiro Taxi (PT).

A tabela 5 apresenta as características dos entrevistados segundo público da pesquisa, sexo, idade, cidade de residência e escolaridade.

Tabela 5 - Público entrevistado

Público	Sexo	Idade	Local de residência	Escolaridade (Ensino)
Motorista Uber	Masculino	Entre 51-60 anos	Rio de Janeiro	Fundamental incompleto
Motorista Uber	Masculino	Entre 41- 50 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Motorista Uber	Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Superior completo
Motorista Uber	Masculino	Entre 21-30 anos	Duque de Caxias	Superior completo
Motorista Uber	Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Fundamental incompleto
Motorista Uber	Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Motorista Uber	Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Passageiro Uber	Masculino	Entre 41-50 anos	Rio de Janeiro	Superior completo
Passageiro Uber	Feminino	Entre 41- 50 anos	Rio de Janeiro	Superior completo
Passageiro Uber	Feminino	Entre 51-60 anos	Duque de Caxias	Fundamental Incompleto
Passageiro Uber	Feminino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Superior completo
Passageiro Uber	Feminino	Entre 21- 30 anos	Macaé	Superior completo
Taxi	Feminino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Superior completo
Motorista Taxi	Masculino	Entre 41- 50 anos	Belford Roxo	Fundamental Incompleto
Motorista Taxi	Masculino	Entre 41- 50 anos	Rio de Janeiro	Superior completo
Passageiro Taxi	Feminino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Superior completo

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

c) Questionário

O questionário foi produzido na plataforma Survey Monkey⁷, composto por 10 perguntas fechadas (múltipla escolha), sendo 3 delas com campo de resposta “outros” ou comentários adicionais. As perguntas do questionário se referiram aos itens listados abaixo e a íntegra do questionário encontra-se em Apêndice 2.

- Categoria e vínculo empregatício
- Motivação
- Perfil do motorista
- Seguridade social
- Percepção de estresse
- Horário de trabalho
- Regulamentação
- Os conflitos com taxistas

Nos meses de outubro e novembro de 2016, o questionário foi distribuído aos motoristas de Uber quando utilizados pela pesquisadora como prestadores do serviço de transporte e foi publicado em duas páginas de Facebook de motoristas de Uber: Uber - Motoristas RJ com 65.558 membros e Uber - Motoristas RJ (Oficial) com 2.744 membros nas datas: 13, 15, 18 e 21 de dezembro de 2016.

Os questionários com perguntas fechadas foram respondidos por 34 motoristas de Uber no Rio de Janeiro (não entrevistados anteriormente). O questionário esteve disponível para o acesso de qualquer motorista, não havendo qualquer interferência da pesquisadora sobre o perfil, e por isso aleatório.

As características de cada um dos respondentes do questionário estão listadas a seguir na Tabela 6:

Tabela 6 - Perfil de público dos questionários

Sexo	Idade	Local de residência	Escolaridade (Ensino)
Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Masculino	Entre 51-60 anos	Rio de Janeiro	Superior - Pós-Graduação completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Rio de Janeiro	Superior – Graduação completo
Feminino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Superior – Graduação completo
Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Superior – Graduação completo

⁷Survey Monkey (2016) é um site para envio e coleta de questionários online. O limite para desenvolvimento, publicação e recolhimento de respostas de maneira gratuita está restrito a apenas 10 perguntas.

Masculino	Entre 20-30 anos	Niterói	Médio completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Duque de Caxias	Médio completo
Feminino	Entre 41-50 anos	Maricá	Superior – Graduação completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Rio de Janeiro	Superior – Graduação completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Rio de Janeiro	Superior - Pós-Graduação completo
Feminino	Entre 20-30 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Feminino	Entre 31-40 anos	Niterói	Superior – Graduação completo
Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Superior – Graduação completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Rio de Janeiro	Superior – Graduação completo
Masculino	Entre 51-60 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Nova Iguaçu	Médio completo
Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Médio incompleto
Feminino	Entre 20-30 anos	Rio de Janeiro	Superior - Pós-Graduação completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Duque de Caxias	Médio incompleto
Masculino	Entre 20-30 anos	Duque de Caxias	Médio completo
Masculino	Entre 20-30 anos	Duque de Caxias	Médio completo
Masculino	Entre 31-40 anos	Niterói	Médio completo
Masculino	Entre 51-60 anos	Rio de Janeiro	Fundamental completo
Masculino	Entre 41-50 anos	Rio de Janeiro	Médio completo
Feminino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Superior completo - Graduação
Masculino	Entre 20-30 anos	Rio de Janeiro	Superior completo - Graduação
Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Fundamental incompleto
Masculino	Entre 31-40 anos	Rio de Janeiro	Médio completo

Fonte: Elaboração da autora (2016)

2.2.3.3. Análise de conteúdo dos dados

Dado seu caráter qualitativo, a pesquisa contempla a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos (VERGARA, 1997:242). Os dados coletados no estudo de caso foram tratados a partir do método de análise de conteúdo, compreendido como

“um procedimento de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1977 *apud* VERGARA, 2012:7).

A análise de conteúdo envolve a codificação simultânea dos dados crus e a construção de categorias que capturam características relevantes dos conteúdos dos documentos. Assim, a partir da análise de conteúdo foram geradas categorias de

acordo com o objetivo de identificar o modelo de negócios da empresa e de compreender a percepção do público.

O conteúdo dos dados foi analisado a partir de categorizações quanto aos elementos presentes no referencial teórico (conteúdo e forma), aplicados sobre o recorte do estudo de caso/modelo de negócios (notícias de jornais e documentos) e da percepção dos usuários (entrevistas e questionário).

A respeito da validade da pesquisa, é suficiente para Thiollent (1987:210) que seja obtida pela coerência interna do modelo, “sendo dado que todos os elementos do corpus devem encontrar lugar no esquema”. Nesse sentido, os resultados foram organizados com base na perspectiva multi nível - *Multi-level perspective* – MLP (GEELS, 2005).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o escopo teórico que fundamenta o estudo de caso da empresa Uber Technologies, Inc. O desenvolvimento deste escopo esteve baseado em revisão de literatura a partir dos tópicos definidos como representativos do contexto no qual se insere a empresa.

Livros e artigos científicos foram consultados e serviram de insumo principal da pesquisa secundária, assim como textos escritos por especialistas em negócios, considerados no meio acadêmico como literatura cinza, não foram descartados, mas mantidos em blocos destacados ao longo do texto.

O conteúdo do capítulo está dividido em três partes: a primeira, sobre o desenvolvimento da economia baseada em tecnologia da informação; a segunda, sobre a prática do compartilhamento na economia; a terceira, sobre as condições de trabalho neste contexto emergente a partir do uso da tecnologia da informação. No capítulo seguinte será apresentado o resultado da coleta de dados documentais especificamente sobre o objeto do estudo de caso, a empresa Uber.

3.1. Tecnologia em rede e mudanças nas estruturas produtivas

O panorama onde emerge a empresa Uber consiste em uma estrutura social de mudança lenta⁸, incluindo a cultura, os valores sociais e o paradigma econômico e tecnológico prevalente. Em termos sócio técnicos, Manuel Castells, sociólogo e idealizador do conceito da “sociedade em rede” (CASTELLS, 2003), aponta uma transição de paradigmas sociais e econômicos a partir do uso da internet como ferramenta de produção e consumo.

Segundo Castells (2005:20) a sociedade em rede se apresenta como

“(...) uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microeletrônica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes”.

Machlup (1980), Bell (1973), Galbraith (1977), Drucker (1959), Arrow (1973), Toffler (1979), Tourraine (1988), Naville (1963), Masuda (1980), entre outros apontam para o advento do pós-industrialismo e valorização do conhecimento e da informação na estrutura do processo produtivo.

⁸As mudanças sociais são transformações observáveis no tempo, que afetam, de modo não provisório ou efêmero, a estrutura ou o funcionamento da organização social de uma dada coletividade e modifica o curso da sua história. As mudanças sociais podem ser causadas pela ação de diversos fatores, endógenos ou exógenos, dentre eles o geográfico, o político, o econômico e o cultural.

A valorização do conhecimento e da informação trouxeram para o processo produtivo a desindustrialização do emprego, o que levou a

“(...) um acentuado deslocamento das forças produtivas do ‘fazer’ para o ‘saber’ [originando] aumento de produtividade do trabalho causado pela apropriação planejada e sistemática do conhecimento ao fazer, aperfeiçoando ferramentas, processando produtos e criando tecnologias (...)” (MALIN, 1994:10).

Castells (2003a) identifica características no mercado após a introdução da tecnologia da informação: criação de novos conhecimentos - na ciência, na tecnologia e na administração; a disponibilidade de profissionais de alto nível de educação - auto programáveis, capazes de usar o conhecimento novo para aumentar a produtividade; a existência de empresários - capazes e dispostos a assumir riscos e transformar projetos empresariais inovadores em desempenho empresarial (CASTELLS, 2003a). A criação de novos conhecimentos a partir da informatização é característica da era pós-industrial sendo acompanhada pela emergência do setor de serviços. As características dos profissionais e de investidores serão vistas mais adiante neste trabalho nos itens referentes a mercado de trabalho, após elucidar a lógica por trás da chamada “nova economia” e especificamente da economia do compartilhamento.

3.1.1. Estruturas de rede

A tecnologia da informação apresenta grande capacidade de penetração em diversos segmentos da vida cotidiana, flexível e convergente às demais tecnologias (CASTELLS, 2005). O que pode ser explicado pela grande capacidade de, através da Internet, a informação ligar-se a tudo, a todos os lugares, a partir da recombinação e flexibilidade “permitindo a distribuição de poder de processamento em vários contextos e aplicações” (CASTELLS, 2003a:12). Compreender sua lógica de funcionamento torna-se essencial na compreensão de modelos de negócios nela baseados.

O fluxo da informação na Internet pode ser comparado à maneira como, na natureza, sistemas complexos são formados a partir de estruturas auto organizadas direcionadas à interação em rede a partir de elementos básicos. Enquanto estruturas abertas, as redes evoluem, acrescentando ou removendo nós ligados aleatoriamente, sendo necessário apenas uma conexão entre cada um dos nós para que todos os outros estivessem ligados (ERDÓS & RÉNYI, 1959 *apud* BARABASI, 2009). O resultado da combinação entre nós através de dados, a partir da internet é superior à soma desses nós revelando o efeito de rede (BARABASI, 2009).

Na sociedade humana a dinâmica de relacionamento em rede também é articulada a partir de pontos (pessoas, organizações ou movimentos) conectados uns aos outros

por interesses e motivações, constituindo relações sociais. As interações entre os pontos constituem significados que, enquanto grupo, irão determinar seu potencial, chamado pelos sociólogos de capital social (BOURDIEU, 1983, 1985; COLEMAN, 1988; PUTMAN, 1996). No interior das redes sociais são encontrados nós mais fortes, ou seja, nós cujo número de links se sobressai aos demais, chamados *hubs*⁹.

Para chegar até a Internet como vista nos dias atuais, em 1969 os cientistas encontraram formas de, como na natureza e na sociedade, promover interações em rede para transmitir informações¹⁰ através de computadores capazes de processar e recombinar grande volume de dados com velocidade e flexibilidade de distribuição nunca antes vista (CASTELLS, 2003a).

Segundo Baran (1964 *apud* BARABASI, 2009), a infraestrutura das redes de computadores poderiam ter três configurações diferenciadas: centralizadas, descentralizadas ou distribuídas, conforme ilustradas na Figura 3:

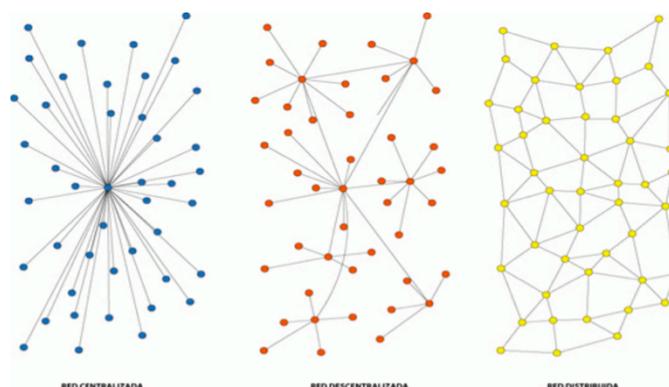


Figura 3 - Tipos de estrutura de rede
Fonte: Baran (1964)

As redes centralizada e descentralizada (primeira e segunda imagens na Figura 1) dominavam os sistemas de comunicação no início da década de 60 e eram vulneráveis a invasão de “nós” nocivos ao sistema. O problema foi resolvido com a intermediação de uma rede de roteadores conectados entre si através de protocolos que habilitavam os dados a serem compartilhados entre as máquinas possibilitando seu aumento de escala. A terceira rede ilustra o sentido dos dados em rede distribuída através destes roteadores, o que também remete ao movimento da água entre os

³¹Conector ou concentrador, aparelho para redes de informática, sinônimo de centro de transportes multimodais.

¹⁰A lógica propulsora da inovação tecnológica nos polos de desenvolvimento tecnológicos americanos remonta ao ano de 1957 quando a União Soviética, no contexto da guerra fria, alcançou a frente na corrida espacial ao lançar o Sputnik à órbita terrestre. Em resposta, o Departamento de Defesa dos E.U.A. criou a Agência de Desenvolvimento de Projetos Avançados – ARPA com a missão de mobilizar recursos de pesquisa com o objetivo de criar uma rede de comunicação por computador que funcionasse de maneira descentralizada, dificultando o estabelecimento de alvos e possíveis ataques nucleares soviéticos.

dedos das mãos postas sob a correnteza: a água se separa e se agrega¹¹, nunca se perde. Mas a Internet se comercializou de outra forma entre os anos 1995 e 1999, e a rede passou a ser interconectada a partir de provedores pagos, onde era preciso ter *softwares* programados para conduzir a conexão¹². Considerada um grande *pool* gigante de conteúdo compartilhado, a Internet poderia ser acessada legalmente por qualquer pessoa desde que possuísse conexão a esse provedor através de um navegador e residisse em local onde o governo permitisse o acesso a maior parte de seu conteúdo (BELK, 2014).

Enquanto conteúdo, os dados são dispostos pelo usuário na rede e a maneira como são lidos (ou arquitetados) dependem de programas que formatam a informação. Segundo Barabasi (2009), o “código (software) é o tijolo e a argamassa do ciberespaço. A arquitetura utiliza o código como tijolo. Enquanto a matéria-prima é limitada, não o são as possibilidades arquitetônicas” (BARABASI, 2009:154), ou seja, a sua configuração algorítmica de cálculo para produção de resultados. Uma vez endereçada segundo o interesse do programador a performance da rede pode estar limitada àqueles objetivos, tal como se observa em negócios operados a partir da Internet com funções de compartilhamento de recursos e lucro.

Outros modelos de infraestrutura de redes foram desenvolvidos no sentido de desviar sistemas de controle, criando plataformas de compartilhamento P2P - *peer-to-peer*¹³ conforme ilustrado na figura 4 abaixo:



Figura 4 - Sistema P2P sem uma infraestrutura central
Fonte: Adaptado de Computer n screen.svg

Neste sistema, cada um dos pontos ou nós da rede funciona tanto como cliente quanto como servidor, permitindo compartilhamentos de serviços e dados sem a necessidade de um servidor central. Por permitir o compartilhamento de arquivos,

¹¹Filme-Documentário “Lo and behold”, em português, “Eis os delírios do mundo conectado”. Dirigido por Werner Herzog, E.U.A., 2016.

¹²O primeiro uso da Internet aconteceu em centros de pesquisa instalados em Universidades. No Brasil, para a população a internet primeiramente foi oferecida pelos bancos, que disponibilizavam um programa a ser instalado em computador conectado à linha telefônica e por onde poderiam ser acessados os dados da conta bancária.

¹³Termo referente à palavra inglesa, traduzido como inglês par a par ou pessoa a pessoa.

como música e vídeos, o sistema foi utilizado para distribuir ilegalmente produção audiovisual violando direitos de propriedade intelectual. Era a estrutura da Internet sendo violada por *hackers* ou os chamados piratas que exploraram o potencial da rede para a produção e consumo de informação. Conforme será visto mais à frente, a economia do compartilhamento é a resposta das organizações (novas e antigas) a esse movimento de autonomia e flexibilização.

3.1.2. O papel do território na sociedade em rede

Castells (2003a) afirma que entre as mudanças ocorridas com a mudança do paradigma da sociedade em rede estão aquelas que se referem a disposição espaço-territorial dos projetos no mercado. Segundo Castells (2005), com a difusão das tecnologias da comunicação baseadas eletronicamente, a contiguidade territorial deixava de ser uma condição prévia para a simultaneidade das práticas sociais interativas. De modo que enquanto o espaço de fluxos é composto de circuitos eletrônicos e de sistemas de informação, cujo significado funcional ou simbólico depende mais da conexão entre os pontos físicos na rede do que das próprias características do território, o espaço de pouso é o lugar do território físico, do ambiente, das infraestruturas. E eles se relacionam constantemente.

A elaboração de projeto e de planejamento estratégico é uma atividade de caráter imaginativo, que decorre da relação entre as circunstâncias do ambiente econômico e as potencialidades da empresa, incluindo suas tecnologias, desenhando assim um modelo de negócio e uma possível prática produtiva. Segundo Castells (2005), a prática de projetar faz parte do chamado território do fluir (*space of flows*). No momento da operação a empresa deixa este espaço e passa a se relacionar com a realidade, atualizando sua potência no local, nas pessoas e nos movimentos. Para Castells (2005), trata-se do território de estar ou ficar, "*space of place*". A relação entre esses dois espaços é fundamental já que o espaço virtual organiza (planeja) a complexidade presente no espaço territorial de modo que a atuação no real seja controladamente efetiva.

Segundo Sennet (2016), o espaço virtual criado pelas redes de Internet é ciberespaço, considerado "uma cidade sem raízes em qualquer ponto definido da superfície da Terra...(..) habitado por sujeitos incorpóreos e fragmentados" (SENNET, 2016:153). Quanto passa a operar, segundo Sennet (2016), a empresa passa a frequentar "o lugar, a geografia, o local para a política. Lugar que se torna comunidade quando as pessoas usam o pronome 'nós'". (SENNET, 2016:158).

Os espaços físicos (locais), por exemplo, relacionam a oferta de serviços através do fluxo de informações em redes eletrônicas. Segundo Manzini (2010), uma das formas de uma organização relacionar o espaço virtual e o espaço territorial é através do atendimento às demandas locais conectadas à uma visão de impacto global com articulações entre empresas locais em busca de soluções com insumos e capacidades locais. O autor caracteriza negócios como esse como “SLOC”: *social, local, open and connected* – social, local, aberto e conectado.

3.1.3. O setor de serviços

O próprio movimento provocado pela própria mudança tecnológica na indústria faz com que os processos de produção dos bens se tornassem intensivos em serviços, levando à valorização da experiência de compra e menos à propriedade. Segundo Grönroos (1995), nos serviços, os clientes não compram os bens ou serviços de uma empresa, mas os benefícios que os bens e os serviços proporcionam para seus problemas e necessidades, ou seja, a experiência.

As características que distinguem os serviços dos produtos se referem ao seu processo de produção e consumo: a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade (HOFFMAN & BATESON, 2006), descritos a seguir.

Ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser sentidos fisicamente antes de serem comprados. Ainda que existam aspectos tangíveis e intangíveis nos processos externos e internos às organizações, quando a forma dominante do produto é intangível ele é denominado como serviço. E o principal desafio encontrado pelos gestores é entregar algum indicador tangível que possa auxiliar os clientes a entender a natureza da experiência do serviço.

Outra característica se refere à simultaneidade ou inseparabilidade com que os serviços são produzidos e consumidos. Neles, o cliente está presente na execução, interagindo diretamente com o pessoal da empresa e constituindo-se, efetivamente, parte do processo de produção do serviço.

Quanto à variabilidade, a qualidade dos serviços depende de quem os fornece, bem como quando, onde e como são fornecidos. A interação efetiva com os clientes depende da capacidade dos colaboradores (empregados) da linha de frente, dos processos de produção e de apoio aos serviços que lhes dão sustentação.

E quanto à perecibilidade, os serviços não podem ser armazenados para venda ou uso posterior. A procura do serviço depende do seu fornecedor e o seu preço varia na razão inversa do tempo limite do fornecedor. Além disso, o cálculo dos “custos

unitários” do serviço é complexo e dificulta a definição do preço. O preço é um indicador de qualidade utilizado pelo cliente de serviços. É preciso um esforço para ajustar demanda e oferta.

Conforme visto, determinadas etapas dos serviços não estão inteiramente localizados onde são, de fato, entregues. Além disso, as empresas de serviço podem ser concebidas como verdadeiros “nós” de uma rede de entrega de serviços, ainda que cada uma produza atividade bastante distinta.

3.1.4. A ideia de uma “nova economia”

Determinadas etapas dos processos produtivos passaram a se apoiar em plataforma da Internet e em programas de acesso à informação. Castells (2003) observa que a configuração de redes baseada na Internet ocorre tanto no ambiente interno da empresa como externamente: seja tornando mais eficiente a articulação entre funcionários e distribuindo a tomada de decisão, seja conectando o público de relacionamento de acordo com o projeto em andamento, e finalmente, configurando redes de produção multinacionais.

Do ponto de vista gerencial, associado aos avanços na computação e nas telecomunicações possibilitados pela revolução microeletrônica (CASTELLS, 2003a) está a exigência de flexibilidade administrativa decorrente da globalização do capital, da produção e do comércio, assim como das demandas da sociedade¹⁴, cujos valores giravam em torno da liberdade individual e da comunicação aberta. A este cenário denomina-se a chamada “nova economia”.

Segundo Castells (2003), a “nova economia” é caracterizada pela (1) reestruturação das empresas em redes *outsourcing* (terceirizadas), (2) comercialização de produtos e serviços em plataformas de *e-commerce*, e (3) pelo acesso de bens e serviços em plataformas de compartilhamento.

O analista industrial Jeremiah Owyang (2015) afirma tratar-se de uma transição em termos de Produto-Serviço-Mercado-Plataforma. Segundo ele, na primeira transição (produto-serviço) são disponibilizados bens duráveis através dos serviços de venda. Na segunda transição (serviço-mercado), as empresas criam mercados que possibilitam a compradores e vendedores fazerem negócio ao redor da marca. E na

¹⁴A sociedade aqui compreendida se refere aos grupos sociais, que internacionalmente são impactados pelo sistema econômico capitalista ocidental, globalizado e conectado através da Internet. “Aquilo à que chamamos globalização é outra maneira de nos referirmos à sociedade em rede” (CASTELLS E CARDOSO, 2005:17).

terceira transição (mercado-plataforma), os programas baseados na internet abrem a criação de produtos pelos próprios *peers* colaboradores.

Em 1996, Castells (2003a:87) afirmava que: “embora ainda sejam embrionárias, talvez essas tendências prenciem uma profunda transformação da lógica social da inovação, da produtividade e do crescimento econômico”. No entanto, como salienta o autor, é preciso contextualizar tais demandas à um cenário de crise econômica marcada pela desvalorização das ações, pelo declínio dos rendimentos e lucros, assim como pela própria limitação da capacidade tecnológica (CASTELLS, 2005). De qualquer forma, tais mudanças, segundo o autor, “estão na base do aumento substancial da taxa de crescimento da produtividade nos E.U.A., e em outras economias que adotaram estas novas formas de organização” (CASTELLS, 2005:21).

A “nova economia” marca o início de uma fase econômica de reestruturação das instituições, rompendo com os padrões anteriores de industrialismo e corporativismo. Mas se mantém em busca de melhores condições de produção e a fim de manter-se em vantagem competitiva em um mercado globalizado.

Essas três mudanças serão verificadas a seguir a partir dos objetivos estratégicos e diferenciais competitivos de cada modelo, buscando compreender o que está por trás da ideia de uma “nova economia” e quais são as novas configurações no mercado de trabalho que servem como base a empresas como a Uber Technologies, Inc.

3.1.4.1. Organização da produção em rede

Pressionadas a deixar o modelo industrial anterior, de operação vertical e hierárquico, e aliando as novas tecnologias da informação à sua estrutura organizacional, as empresas (das quais a indústria de computadores foi pioneira) passaram a organizar-se em redes¹⁵ de fornecedores e distribuidores ligados à manufatura de produtos e localizadas em diversas partes do globo, envolvendo desde a contratação de serviços à transferência de tecnologia, informação e conhecimento. Castells (2005) indica evidências dessa mudança no aumento de transações B2B - *business to business*¹⁶ e no crescimento do comércio eletrônico (dados de 2001¹⁷), ou seja, negócios cuja

¹⁵A administração da produção em rede é descrita por Slack *et al* (1997) como aquela onde a firma, os consumidores/clientes e os fornecedores atuam de maneira coordenada, a partir de uma estratégia maior, vinculada ao posicionamento da empresa principal.

¹⁶Denominação do comércio estabelecido entre empresas (“de empresa para empresa”).

¹⁷O modelo da empresa-rede “foi rapidamente a forma predominante de organização na indústria eletrônica, com a Nokia, a Hewlett Packard, a IBM, a Sun Microsystems e a Oracle despontando entre as firmas que foram mais longe em sua organização em torno da Internet, tanto em produto quanto em processo” (CASTELLS, 2005:62-63).

“operação chave tem lugar predominantemente pela/na internet, seja qual for o tipo de conexão entre as dimensões virtuais e físicas da firma” (CASTELLS, 2005:57).

Caracterizadas pela prática de *outsourcing* (PORTER, 2001), “terceirização” ou “deslocalização”, as empresas conectadas em rede elevaram sua “capacidade de interagir, recuperar e distribuir globalmente, de maneira personalizada (...) segundo o tempo, o lugar, o processo e o produto, ou seja, por projeto. Assim, operam a partir de “estruturas mais enxutas, em dinâmicas horizontais de cooperação e competição entre fornecedores e distribuidores, coordenados a partir de metas para a firma como um todo” (CASTELLS, 2005:58). Na configuração da empresa-rede, uma empresa principal passa a ser simplesmente o nó de ligação entre as redes de produção e os projetos de negócio (CASTELLS & CARDOSO, 2005:21). Ligadas, segundo Barabasi (2009), pelas relações econômico-financeiras que as vinculam, sendo a elite empresarial responsável por articular as redes entre as empresas (nós)¹⁸.

Segundo o Castells (2003a), a disposição em rede é estratégia organizacional voltada à “redução de custo, da qualidade, eficiência e satisfação do comprador” (CASTELLS, 2003a:65). Comparando as estratégias das empresas integradas de modo vertical¹⁹ às integradas em rede ou plataformas eletrônicas, segundo Porter (2001), as primeiras criam valor através do controle de uma série linear de atividades ou cadeia de valor²⁰, tendo como objetivo estratégico construir uma grande margem de lucro em torno do negócio que o proteja da concorrência com outras empresas. Seu poder de mercado está no controle sobre os recursos e no aumento da eficiência. Cumprindo seu “circuito virtuoso” sobre a capacidade de oferta, leva à criação de monopólios. Já a fonte de vantagem competitiva e lucratividade de empresas organizadas em rede está, segundo Porter (2001), na redução substancial de custos fixos sobre a propriedade de insumos e meios de produção, assim como dos custos marginais associados à montagem e distribuição nos processos de gestão. A custos baixos, as empresas passaram a obter um volume de vendas mais elevado do que os seus concorrentes, o que lhes permitiu reduzir os preços, aumentar ainda mais o volume, realizar mais cortes nos preços e assim cumprir o seu ciclo virtuoso, nesse caso, criando oligopólios multinacionais operando *offshore*²¹. Em comum, segundo Porter (2001), tanto nas

¹⁸A Cisco, por exemplo, se constituía como um nó no processo B2B, direcionando a fabricação de peças de computador.

¹⁹Materiais e serviços que são considerados como centrais para as organizações, com custo de troca muito alto, devem ser mantidos “dentro de casa”, via aquisição do fornecedor ou do cliente, recebendo o nome de integração vertical ou “verticalização”.

²⁰O material de fornecedores, por exemplo, entra por uma extremidade da cadeia e passa por uma série de etapas até o produto acabado e mais valorizado. O modelo é conhecido como pipeline (PARKER *et al*, 2009), comparado às plataformas virtuais.

²¹Longe da costa continental.

organizações operadas sob integração vertical como nas operadas em rede, tem como objetivos de produção oferecer mais produtos, a melhores preços de produção, obtendo maiores lucros e fidelizando clientes sobre o produto.

3.1.4.2. A Internet e o setor de serviços

A tecnologia, ao longo da história, alterou o serviço ao cliente de forma irreversível. Transações comerciais já vinham operando através de telefonia²² até que o aumento do acesso à Internet através de computadores pessoais e aparelhos de telefones *smartphones*²³ popularizarem a economia digital²⁴, ou seja, o aumento do número de negócios baseados em plataformas digitais localizados em sites da Internet. A própria tecnologia da Internet é um grande serviço e todas as empresas que operam a partir dela estão oferecendo um serviço, seja disponibilizando informações, facilitando transações ou executando funções básicas de serviço ao cliente.

As plataformas de venda de produtos online foram a primeira geração de serviços online. Além de oferecer oportunidades para novos produtos, a tecnologia viabilizou os meios para a oferta de serviços existentes de modo mais acessível, conveniente e produtivo.

A partir das estratégias de outsourcing aliadas à flexibilização do mercado de trabalho, as empresas disponibilizaram, para compra em sites, os seus catálogos de produtos, reproduzindo grande parte do conteúdo de lojas e facilitando o acesso do cliente com a possibilidade de encomendas, 24 horas por dia, 7 dias por semana. Nos sites, como uma loja virtual, os produtos tangíveis poderiam ser comercializados e entregues fisicamente (dentro dos limites de distribuição da empresa) e produtos intangíveis, como *software* e serviços, poderiam ser comprados e entregues através da própria Internet. As sedes e lojas passaram a ser desnecessárias para a distribuição dos produtos e fundamentais para a gestão da informação, operando em modelos multinacionais, organizados em conglomerados²⁵.

A segunda geração de empresas, chamadas de plataformas de busca, são empresas de tecnologia operando apenas no ambiente virtual: coletam as informações dos sites de vendas *online* (primeira geração) e disponibilizam uma ferramenta de comparação de preços ao usuário consumidor através de site. Sites como *buscape.com* ou

²²Alguns bancos já utilizavam o telefone para operar transações com clientes, como o chamado EDI - *Electronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados).

²³Aparelhos de telefonia celular com acesso à Internet.

²⁴Em referência à *e-business*, termo utilizado por executivos da IBM em 1996 durante uma apresentação de venda de computadores *online* à investidores de Wall Street, sendo a empresa referência no mercado.

²⁵*Amazon.com* e *Submarino.com* são exemplos de lojas virtuais.

zoom.com são exemplos de plataformas desse tipo.

Plataformas digitais como essas operam programas baseados em tecnologia da informação para gerenciar grande volume de informação (*big data*²⁶), tanto oriundos da cadeia de fornecedores como de clientes e usuários (que apenas consultam), com grande velocidade e eficiência. Com acesso direto ao cliente, os proprietários de plataformas de comércio eletrônico passaram a utilizar programas para administrar a cadeia de suprimentos contando com o estoque disponível no fornecedor, promovendo a “encomenda”, monitorando a entrega em tempo real, administrando o fluxo financeiro e o controle de qualidade da transação considerando a avaliação do próprio cliente.

Quanto pensados em termos do comportamento do consumidor, o uso da tecnologia da Internet nos serviços apresenta aspectos negativos e positivos, segundo Zeithaml *et al.* (2014:20).

“As preocupações do cliente com privacidade e confidencialidade levantam importantes questões a medida que as empresas dedicam-se mais a aprender sobre os clientes e a interagir diretamente com eles por meio da Internet. (...) E nem todos os clientes estão igualmente interessados em utilizar a tecnologia como forma de interação com as companhias. (...) os funcionários relutam em aceitar a tecnologia em seu trabalho [sobretudo pelo receio de serem substituídos]”.

Além disso, continuam os autores, a imersão na tecnologia leva a perda do contato humano, visto como pernicioso sob a perspectiva da qualidade de vida e dos relacionamentos humanos. Os trabalhadores, por exemplo, tornam-se dependentes de ferramentas de comunicação ao invés de entrarem em contato pessoal com colegas e parceiros comerciais.

3.1.4.3. Plataformas de compartilhamento

As empresas operadoras de plataformas de compartilhamento utilizam tecnologia da informação não para vender os seus produtos, mas para vender o que já foi consumido por outros, provendo acesso. O ciclo de vida do produto passa a ser modificado considerando-se que o produto passa a englobar serviços associados (YANG *et al.*, 2009). Os dados gerenciados se transformam em informações estratégicas que conduzem políticas de marketing e a oferta de produtos sob demanda, especificados localmente e de acordo com o perfil do cliente. Empresas operando através de sistemas de compartilhamento de bens e serviços, tem na “rede

²⁶O termo Big Data (“megadados” em português) refere-se a um grande conjunto de dados armazenados e se baseia em 5 V’s : velocidade, volume, variedade, veracidade e valor.

de produtores e consumidores (seu) principal ativo” (PARKER *et al*, 2016:4), sendo, portanto, insumos da capacidade produtiva “a comunidade e aquilo que seus membros tem a contribuir” (PARKER *et al*, 2016:4), sejam eles tangíveis, como quartos, carros, ou intangíveis, como ideias e informações. Maior ênfase será dada ao tema da economia compartilhada no próximo subcapítulo.

3.1.5. O mercado financeiro na nova economia

As mudanças ocorridas na administração da produção e na estrutura institucional das organizações acompanhadas por inovações no campo da tecnologia da informação influenciaram não apenas o perfil dos “agentes” da economia como o impacto dos investimentos financeiros no mercado. Segundo Castells, “enquanto a produtividade e a competitividade são os fatores subjacentes ao crescimento econômico elevado sem inflação, e a inovação é o propulsor da nova economia, as finanças são a fonte de tudo” (CASTELLS, 2003a:88). Mas, segundo CHAMPY (*apud* SENNET, 2016:22), “o mercado pode ser motivado pelo consumidor como nunca antes na história”, característica ainda da emergência do setor de serviços.

Segundo Castells (2003a:94),

“A nova economia se funda na cultura: na cultura da inovação, na cultura do risco, na cultura das expectativas e, por fim, na cultura da esperança no futuro. A nova economia só poderá prosperar novamente se essa cultura sobreviver aos negativistas da velha economia”.

As transações eletrônicas possibilitaram a disponibilidade de grande volume de informação *online* com elevada velocidade de acesso, tornando crítica a tomada de decisão sobre o investimento. Decisão, no entanto, baseada na avaliação subjetiva dos *players* do mercado, cujos indicadores são “combinações aleatórias, de uma multiplicidade de fatores que se recambiam em níveis cada vez maiores de complexidade” (CASTELLS,2005:200). Desde percepções à aspectos de realidade objetiva, como “as condições macroeconômicas (...) decisões políticas, turbulências de informação, processos judiciais, antecipações tecnológicas, ou mesmo humores pessoais (CASTELLS, 2003a). E nesse sentido, a percepção é a realidade” (VOLCKER, 2000 *apud* CASTELLS, 2001:78).

Na sociedade em rede, os investimentos financeiros são atraídos por determinados sistemas de computação, estrutura organizacional, marca e imagem corporativa onde há presença de produtores e/ou usuários de TI, organizações em rede e cuja administração é impulsionada pela inovação, com investimentos em P&D e/ou equipamentos de informática (CASTELLS,2001:199). E, de fato, entre os anos de

1996 e 2001, época da chamada bolha da Internet, os investimentos foram atraídos para o setor da tecnologia da informação, alavancando o mercado de *Start Ups*, termo já usado nos Estados Unidos e sinônimo de abrir uma empresa e colocá-la em funcionamento, popularizado com as empresas baseadas em plataformas de venda *online* chamadas ponto.com. Com uma definição mais específica, uma “Start Up” é uma empresa formada “por um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza” (MOREIRA, 2016), também conhecida como *venture company*, em alusão à sua característica de risco.

Sennet (2016) afirma que as organizações respondem aos estímulos de mudança constante buscando "estratégias de inovação permanente: adaptação à mudança incessante, em vez de esforço para controlá-la" (PIERRE & SABEL *apud* SENNET, 2016:57). No entanto, esse processo de destruição criativa empreendedora e de mudanças constantes rompe com a experiência construída no tempo, levando à um constante estado de risco. Conforme visto no caso das empresas unicórnios, o movimento de mudança constante da empresa é controlado para que a empresa tenha domínio de mercado, cerceando a entrada de novos agentes influenciadores. Os monopólios são a solução encontrada para a redução de riscos.

Em muitos casos o “fluxo de dinheiro” abandona não apenas as regras que equilibram o mercado, como também o âmbito regulatório, desviando de maneira fluida entre as leis de cada cidade e país em busca de títulos e moedas mais lucrativas (CASTELLS, 2003a). Segundo Sennet (2016), “o preço das ações em instituições em processo de reorganização muitas vezes sobe, como se qualquer mudança fosse melhor do que permanecer como antes” (SENNET, 2016:56). No entanto, a rapidez e a volatilidade dos investimentos favorecem a especulação financeira e o crescimento das chamadas bolhas de investimento – ou seja, a ilusão de conteúdo, o que levou à crise econômica de 2008.

Algumas *Start Ups*, no entanto, entram no mercado arrecadando a partir de US\$1 bilhão em menos de cinco anos de fundação, tornando-se mitos, são chamadas unicórnios. Uber e Airbnb são exemplos de empresas desse tipo listadas na Revista Fortune (2016)²⁷, fundadas em plataformas na Internet. A grande arrecadação de

²⁷A Fortune é uma revista sobre negócios americana, fundada em 1930 e comprada pela AOL em 2000. A revista é particularmente conhecida por publicar uma lista anual de empresas por faturamento. A listagem de “unicórnios” está disponível em <http://fortune.com/unicorns/> acesso em Dezembro de 2016.

investimentos em empresas desse tipo ocorre, segundo Vigrass (2016), quando ainda são empresas de capital fechado, o que coincide com o período inicial de descoberta do serviço no mercado através de canais de distribuição oferecidos aos consumidores, no caso, as lojas virtuais nos aparelhos *smartphones*. Quando comparado ao tempo que as empresas de *e-business* mantinham seu capital fechado, as empresas unicórnios permanecem mais tempo sem abrir suas ações no mercado enquanto a velocidade da “descoberta e adoção” do serviço é alta. O problema de tais empresas unicórnios é, segundo Vigrass (2016) o de construir novos nichos de categorias de serviços, aproveitar a vantagem sobre a inovação e dominar 76% dos mercados, impedindo novos *players*.

3.2. Economia compartilhada

3.2.1. Conceito e lógica de funcionamento

Na literatura norte-americana, base principal de referências utilizadas na pesquisa sobre o tema, o compartilhamento de informações a partir de plataformas tecnológicas também oferece novas terminologias, sendo marcantes: *wikinomics*²⁸ (TAPSCOTT & WILLIAMS, 2006), *crowdsourcing*²⁹ (HOWE, 2006), “inovação aberta” (CHESBROUGH, 2003), “*peer-economy*”³⁰ (BAUWENS, 2013; BENKLER, 2004; CHASE, 2015), “*the mesh*”³¹ (GANSKY, 2010).

Também utilizado para a lógica de compartilhamento, o conceito de “consumo colaborativo” (BOTSCHAN & ROGERS, 2010; BELK, 2014) se refere às práticas de produção e consumo associado à ideia de colaboração (trabalhar junto) sem necessariamente a presença de intermediários institucionais. Ainda fazem parte da literatura sobre economia na internet: “sistemas de compartilhamento comercial” (LAMBERTON & ROSE, 2012), “coprodução” (HUMPHREYS & GRAYSON, 2008), “criação” (LANIER & SCHAU, 2007; PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004), “sistemas de produto-serviço” (MONT, 2002), “consumo baseado no acesso (ECKHARDT & BARDHI, 2015).

Neste trabalho será utilizada a perspectiva da *sharing economy* (BELK, 2007, 2010, 2014; SCHOR, 2014) no intuito de discutir as implicações sociais, econômicas,

²⁸ Termo baseado na ferramenta *wiki*, “mais que um programa que permite que múltiplas pessoas editem sites, é uma metáfora para uma nova era de colaboração e participação”.

²⁹ Abastecimento a partir de recursos da multidão.

³⁰ Economia dos pares.

³¹ Rede, trama.

territoriais e tecnológicas da lógica do compartilhamento na sociedade e na empresa-rede.

Belk (2014) fornece uma extensa revisão teórica sobre o conceito de *sharing economy* onde distingue o fenômeno entre “*sharing in*” e “*sharing out*” (BELK, 2014:1596). O primeiro, *sharing in*, se refere à partilha e dissolve os limites interpessoais colocados pelo materialismo e apego de posse através da expansão dos agregados entre si. Nele estão envolvidos o empréstimo e a doação entre familiares e amigos. Já o segundo, *sharing out*, se refere a compartilhar ou “partilhar com” algo para além do ciclo próximo, expandindo as oportunidades de uso de um bem com a comunidade.

Quando observados no contexto econômico, segundo Belk (2014:1596): “compartilhar é um fenômeno tão antigo quanto a espécie humana, enquanto o consumo colaborativo e o compartilhamento de economia são fenômenos nascidos da era da Internet”. Nesse sentido, Belk (2014) compreende o compartilhamento como o “ato e o processo de distribuir o que é nosso para que os outros usem” (e/ou ato de) “receber ou pegar alguma coisa de outros para o nosso uso” (BELK, 2014:1596).

No entanto, a ideia de compartilhamento passou a estar associada à emergência da sociedade do conhecimento e ao aumento do setor de serviços, uma vez que se trata da possibilidade de acesso e da não propriedade (BELK, 2014). Como afirma Theodore Levitt já na década de 60, não precisamos de furadeiras, mas dos buracos que elas são capazes de fazer (1960 *apud* Christensen *et al*, 2005).

Com o uso da tecnologia da informação, este acesso tornou-se então mais eficiente. Plataformas foram programadas para utilizar a capacidade excedente de produtos e serviços que estavam ociosos de modo que pudessem retornar para a cadeia produtiva (STOKES *et al*, 2014). Assim, conhecimento, capacidade ou habilidade também poderiam ser acessados no tempo necessário, sem necessidade de contratos, manuais de instrução, pagamento de impostos, pagamento de seguros, etc.

As plataformas de compartilhamento são operadas por programas capazes de gerenciar grande volume de dados - Big Data, multiplicando exponencialmente a capacidade de buscar padrões, identificando ou prevendo demanda, e criando a prototipagem rápida de soluções.

Os dados gerenciados nas plataformas possuem diferentes origens. São produzidos pelos próprios usuários, recolhidas de sistemas de GPS ou de governos, por exemplo. Os usuários de plataformas de compartilhamento são chamados colaboradores.

Tal como visto na primeira parte deste capítulo, no caso da Internet, a estrutura de redes promove efeitos que multiplicam os resultados de uma interação levando a crer que sempre haverá um número maior de pessoas talentosas fora da sua organização do que dentro (DON TAPSCOTT, 2007).

Além de produzir dados, a vantagem de uso de colaboradores está exatamente associada à autonomia e flexibilidade de tempo, espaço e recurso (AVITAL *et al*, 2014; BAUWENS *et al*, 2013; ALLEN & BERG, 2014) elevando a capacidade excedente e a possibilidade de atendimento das empresas à demanda.

Negócios da economia compartilhada tornaram-se uma oportunidade de mercado tanto para o usuário (produtor-consumidor) como para as empresas de plataforma, dependendo da direção tomada pelo gerenciamento da plataforma. Segundo Schor (2014:01),

“As novas tecnologias *peer-to-peer* são ferramentas potencialmente poderosas para construir um movimento social centrado em práticas genuínas de compartilhamento e cooperação na produção e consumo de bens e serviços. Mas alcançar esse potencial exigirá a democratização da propriedade e da governança das plataformas”.

3.2.2. Motivação de compartilhamento na economia

Belk (2014) identifica uma transição no modelo de produção e consumo: a identidade dos indivíduos não é mais construída a partir da ideia de propriedade como foi na era industrial - "você é o que você tem", e sim pela capacidade do indivíduo em entrar em contato - "você é o que você acessa". Os usuários da Internet e de práticas de compartilhamento moderno são a favor da "não-propriedade", da "transferência de propriedade" e da "troca recíproca", reconfigurando o status social para "você é o que você compartilha" (BELK, 2014:1596).

A partir dos modelos de operação observados anteriormente, "compartilhar" teve seu léxico transformado a partir do uso de plataformas digitais. Segundo Belk (2014), os usuários de plataformas de compartilhamento sentem-se satisfeitos com o consumo de determinado bem através do acesso no momento e no local desejados (BELK, 2014). São jovens da geração Millenials³², segundo o autor, o público alvo de negócios baseados no compartilhamento, assim como dos negócios eletrônicos, perfil que se refere a manter distante o sonho de possuir uma casa ou um automóvel, por exemplo.

³² De acordo com a pesquisa da CBS (2009), 69% dos Americanos entre as idades de 18 a 29 acreditam que está tudo bem em compartilhar musica *online* sempre ou ao menos algumas vezes. Mais sobre as escolhas dessa geração, acessar <http://www.amanha.com.br/posts/view/3343>.

A mudança do *status* individual baseado na propriedade de bens para o acesso ao consumo pode ter diversas motivações, inclusive no sentido de comunidade. Segundo Bauman (2003), a atitude de compartilhamento na economia é uma maneira de escapar da competição e da escassez de afeto deste mundo líquido. O autor cita a prática como uma espécie de “economia moral”, baseada na “solidariedade, na compaixão, na partilha, na ajuda mútua e na solidariedade mútua” (BAUMAN, 2003:70).

Para alguns pesquisadores, a prática do compartilhamento de bens e do consumo colaborativo é motivada por preocupações ambientais ou ideológicas (BRYANT & BRUCKMAN, 2005; LAKHANI & WOLF, 2005; BELK, 2014; GARCIA, 2013). Além da produção industrial altamente poluente, os impactos da massificação do consumo podem ser vistos na gestão de resíduos e na mobilidade (COHEN & KIETZMANN, 2014) e poluição (BELK, 2014), associados à densidade populacional das cidades.

Segundo Devinney *et al* (2010), a motivação de consumo é auto orientada e os consumidores preferem os custos reduzidos dos produtos e serviços oferecidos nos negócios compartilhados. De modo que a prática do compartilhamento na economia teria sido motivada tanto pela recessão econômica de 2008 (COHEN & KIETZMANN, 2014; BELK, 2006, 2014; DENNING, 2015, OLSON & CONNOR, 2013). As empresas que atuam a partir de plataformas de compartilhamento estariam se beneficiando do colapso econômico iniciado em 2008 quando alguns consumidores perderam suas casas, carros e investimentos, tratando-se, portanto, de desespero financeiro, mais que confiança (ROOSE, 2014).

Segundo Witt *et al* (2015:3), "começa-se a ver um aumento na profissionalização, empréstimos para compra de carros e apartamentos especificamente para participar da economia do compartilhamento". Pequenas empresas, trabalhadores autônomos, grupos e coletivos vem se organizando em torno de plataformas tecnológicas motivados pela resiliência e adaptabilidade às condições socioeconômicas do contexto.

Segundo Manzini (2010), em ambientes complexos, rapidamente mutáveis e de alto risco - como as sociedades capitalistas globalizadas, há maior efetividade e segurança a medida que um nó sistematicamente opera de modo flexível em rede, tornando a busca de soluções mais fácil e rápida. Ou seja, os “pequenos” empreendimentos, se conectam a outros tão pequenos ou maiores, influenciando e sendo influenciado. Em processo de aprendizagem contínua, o resultado da interação entre dois “nós” é

superior à sua soma, seguindo efeito de progressão em rede: “*small is not small in the networks*”³³.

Segundo Dowbor (*apud* LISAUSKAS, 2017), “A principal mudança da economia compartilhada é a redução da importância dos intermediários”. Se considerarmos a geração de renda como motivação de uso da plataforma, ela está associada ao crescimento do mercado informal, sendo a plataforma um meio intermediário de realizar transações comerciais sem a “institucionalização” de empresas, pagamento de impostos e de fiscalização.

Considerada incerta, insegura e simplesmente caótica, a economia informal historicamente foi marginalizada e hoje se assemelha muito às lógicas de compartilhamento e solidariedade onde aparece sendo não só uma fonte de geração de renda como principalmente de acesso à bens e serviços. No contexto brasileiro, o empreendedorismo por necessidade, do tipo “virador” é a resposta a necessidade de “se virar” em busca de sustento, diante da dificuldade em estar empregado formalmente, segundo Souza Neto (2008).

Outros aspectos que se somam ao perfil de usuários de tais plataformas é a popularização do *smartphone* (SHOR, 2014; OLSON& CONNOR, 2013), o acesso às redes sociais e o desenvolvimento de plataformas tecnológicas de fácil acesso.

Benkler (2006) afirma que as primeiras iniciativas desse sistema tiveram motivações sociais e psicológicas, mas que não são contínuas e que poderiam até ser destruídas pela presença do dinheiro. Trata-se da destruição de seu propósito, já que a iniciativa se tornaria negócios. Assim, embora haja semelhança entre a lógica de compartilhamento *online* e a ideia de partilha (BELK, 2014) que definiu a humanidade durante dezenas de milhares de anos (STRAUSS, 2017), existem diferenças marcantes, principalmente relacionadas ao intermediário tecnológico e financeiro gerenciado pelo sistema privado.

Morozov (2014) afirma que a economia compartilhada continua sendo um modelo que estimula o consumo, principalmente voltado à classe média e a monetização de diversos produtos e serviços. Segundo Bartholo et al (2012),

“O consumo não se limita e circunscreve à compra. O dispêndio monetário é apenas parte institucionalizada e visível de um muito mais amplo e profundo iceberg: o enquadramento valorativo e regulatório das interações humanas. Esta nova perspectiva torna-se ainda mais evidente se considerarmos as designações adotadas (tais como consumo verde, consumo ético, consumo responsável,

³³ Tradução livre: o pequeno não é pequeno nas redes.

consumo consciente – *sharing economy*) todas referidas à necessidade de se redesenhar o enquadramento valorativo do ato de consumir”.

Tratando-se de urgência associada à um novo status social, Belk (2014) expõe o questionamento sobre “os jovens de vinte e poucos anos que agora estão usando o carros e casas por hora, irão mudar os seus hábitos quando tiverem suas famílias” (BELK, 2014:1599). O autor se refere à ausência de propriedades ou de vínculos de longo prazo através de contratos, por exemplo, garantindo bem-estar no futuro, quando incapazes de manter-se na lógica de compartilhamento.

3.2.3. Modelos de negócios baseados no compartilhamento online

Especialistas em sistemas de consumo colaborativo (BOTSMAN & ROGERS, 2010; OWYANG, 2015) apresentam três tipos de operação que permeiam as diversas iniciativas do gênero: a) sistemas de serviços de produtos (*Product-Service System - PSS*), b) mercados de distribuição, e c) estilos de vida colaborativos.

O *Product-Service System - PSS* teve sua origem na sustentabilidade ambiental, a partir de um uso mais intensivo dos produtos, por meio de aluguel, compartilhamento ou multiuso de recursos físicos. No âmbito dos negócios com ou sem trocas financeiras envolvidas, as plataformas operando a partir do modelo PSS oferecem o compartilhamento de bens e serviços tangíveis ou intangíveis (MONT, 2002), desde instalações de saneamento à produção de energia (RIFKIN, 2015), espaços físicos para dormir de graça (como o *Couchsurfing*³⁴) ou se hospedar (*Airbnb*³⁵), serviços de cuidados com crianças e idosos, consumo virtual de arquivos (como Google Drive) e acesso a jogos *online* (*Steam*³⁶).

Enquanto mercado de distribuição, as plataformas de compartilhamento utilizam a “re propriedade” de produtos diversos, como a venda de produtos usados (brechós virtuais, por exemplo).

E enquanto estilo de vida e sem qualquer remuneração financeira, há o compartilhamento de interesses e ajuda recíproca a partir do empréstimo de bens e de doação de trabalho (como as hortas comunitária ou a Wikipedia³⁷)

³⁴Plataforma de troca de informações para cessão de espaço para dormir em domicílio privado. Como o nome diz, um sofá, por exemplo. A ideia de surfe se refere ao fluir de casa em casa, dormindo de sofá em sofá (Couchsurfing, 2016)

³⁵Plataforma de contato entre proprietários de imóveis oferecendo quartos ou o imóvel, por dias ou temporada, à um hóspede (Airbnb, 2016)

³⁶Plataforma de compra, venda e armazenamento de jogos *online*, possibilita o acesso em qualquer computador através de conta do usuário (Steam, 2016)

³⁷Projeto de enciclopédia multilíngue de licença livre, baseado na web, escrito de maneira colaborativa e que se encontra atualmente sob administração da Fundação Wikimedia (Wikipedia, 2016)

Dentro do contexto ambiental, Manzini e Vezzoli (2003) definem PSS como sendo uma estratégia de inovação em que o foco do negócio de uma empresa migra do projeto (e comercialização) de produtos físicos para projeto (e comercialização) de um sistema de bens e serviços que atuam de forma conjunta para satisfazerem uma demanda específica do cliente. Dentre os diversos tipos de PSS, o modelo *result-oriented* prevê o pagamento por unidade de serviço referente à um produto físico. O usuário não compra o produto físico e sim um resultado desse produto de acordo com o nível de serviço (exemplo: pagamento de cópias impressas ao provedor de serviços de impressão, proprietário das impressoras).

Robin Chase, autora do livro *Peers, Inc.* é fundadora da empresa Zipcar, pioneira no compartilhamento de veículos onde. Segundo Chase (2015:88), a experiência coletiva é um “combustível de baixo custo” (CHASE, 2015:64) para as empresas. Segundo ela, a oportunidade trazida com o processo de reintrodução de um bem na cadeia de serviço, através da internet revela o potencial de se conectar com a experiência dos outros na hora certa uma vez que pode ajudar a evitar erros desnecessários.

A capacidade excedente “pode ser sua, pode ser de outra pessoa. Pode ser física, temporal, virtual, relacionados a processos, redes ou experiências” (CHASE, 2015:31). A partir do tratamento de dados realizado pelo programa, a informação é disponibilizada aos produtores e consumidores através de aplicativos “elegantes, atraentes, úteis e valiosos” (CHASE, 2015:32), com grande velocidade e baixo custo, mas sem antes ser “traduzida” segundo as diretrizes da governança da plataforma.

Segundo Chase (2015), os dados coletados podem ser usados de três maneiras, a depender do algoritmo utilizado no programa da plataforma: (1) decompor, (2) agregar ou (3) abrir a capacidade excedente.

Na primeira, decompor se refere a “fatiar”, distribuir determinado bem ou serviço em diversos consumidores. A empresa Zipcar, por exemplo, possui uma rede de carros alugados por hora para motoristas cadastrados nos Estados Unidos. A empresa opera um programa que “fatia” as horas de uso e o custo dos carros entre os usuários.

Na segunda maneira - agregar a capacidade excedente - se refere à cocriar valor entre usuários sobre determinado ativo (propriedade) de um deles levando à

redução de custos de acesso e maior eficiência de uso. O Airbnb é um exemplo onde uma rede de proprietários de imóveis colocam à disposição de usuários da plataforma Airbnb partes do seu imóvel ou ele inteiro, por alguns dias, em troca de pagamento em dinheiro ao proprietário. A empresa coloca em contato o proprietário e o hóspede, administrando a comunicação e o pagamento do serviço.

E na terceira maneira, trata-se de abrir a capacidade excedente, permitindo que aqueles cocriadores criem novos valores a partir de suas próprias ideias, processos, produtos e serviços. A Google é um exemplo. Em seu sistema operacional Android para celulares a empresa disponibiliza seu código de programação o que permite que desenvolvedores autônomos possam produzir aplicativos. Sendo bem-sucedidos, a Google compra esses aplicativos.

Segundo o presidente da empresa Tesla, Eron Musk (*apud* VANCE, 2015), a década de 90 foi o período ápice das empresas baseadas na Internet, também chamadas “ponto.com” e o ano de 2000 foi sua decadência, com a mudança nos modelos de negócios marcada pela entrada da Google (2002) e mais tarde do Iphone da Apple, em 2007. A partir daí, segundo Musk (*apud* VANCE, 2015:20), houve um longo período de escassez em termos de inovações.

“O objetivo deixou de ser correr riscos enormes para criar indústrias e concretizar grandes ideias; agora, a meta era ir atrás de dinheiro mais fácil, entretendo os consumidores, lançando aplicativos simples e vendendo anúncios. O Vale do Silício começou a parecer com Hollywood. Os consumidores aos quais servia voltavam-se para si mesmos, obcecados por suas vidas virtuais”.

Além dos modelos de compartilhamento com finalidades privadas, a abertura dos dados promove a criação de plataformas voltadas à gestão pública³⁸. Doney³⁹ (*apud* CHASE, 2015), defende a abertura do acesso aos dados estatísticos sobre a população americana à público para que desenvolvedores de aplicativos criem soluções para produtos e serviços que melhorem as condições das cidades. Assim,

³⁸No caso data.gov (E.U.A.), projetos e organizações estão minerando (extraíndo um novo valor) de dados federais já coletados (pagos), convertendo as informações em formatos acessíveis (novas informações). São promovidos concursos para desenvolvedores de aplicativos temáticos - os “hackathons”, como o “Apps pela democracia”, por exemplo, que já ocorreram no Reino Unido, Quênia, Brasil e Índia. A ideia é que as plataformas agreguem o maior valor possível a partir do dinheiro já investido na coleta dos dados, na disponibilidade do aparelho de celular e no serviço de acesso à internet, já pagos, por exemplo, o WhatsApp. Os dados produzidos pela coleta de imagens de GPS, por exemplo, usados a priori por governos como estratégia militar, quando disponibilizados (abertos) a público, foram utilizados pela Google no aplicativo Google Maps e pelo Waze, ambos provedores de rotas de mobilidade.

³⁹Então diretor de inovação do Órgão de Inteligência do Departamento de Defesa dos Estados Unidos em 2015.

em um contexto de mudanças em torno de projetos e corrida pela inovação, a participação do usuário como principal fonte de capacidade excedente tem levado os trabalhadores ao status de empreendedores e jogadores.

Esperando que os usuários se tornem de fato colaboradores do processo de programação, Corbett (apud CHASE, 2015), incentiva os funcionários da prefeitura de Nova York a replicar o programa “Apps pela Democracia”:

“Não se deixem cegar pelo pequeno e reluzente app do iPhone. Essa não é a história, esse não é o jogo (...) é ter pessoas entusiasmadas com os seus dados, seus problemas e com as soluções para os eleitores que vocês servem” (CHASE, 2015:64).

3.2.4. Inovação e ruptura

Segundo Christensen (2011), a inovação de ruptura é aquela que transforma um produto que até então era caro e complexo (e, portanto, poucas pessoas poderiam usar), em algo que é tão acessível e simples que uma parcela bem maior da população agora pode ter e usar. Segundo o autor, são características dos produtos de ruptura: (1) são mais simples e mais baratos, (2) geralmente prometem margens menores de lucro e (3) são comercializados primeiro em mercados emergentes ou insignificantes. Uma outra característica importante é que, quando os produtos de ruptura emergem, nem os fabricantes e nem os consumidores sabem como e porque os produtos serão utilizados e, conseqüentemente, não conhecem as características específicas deles que serão ou não valorizadas.

O uso de redes descentralizadas supera as instituições centralizadas e provoca inovações de ruptura já que transforma a visão dos ativos que até então só poderiam ser utilizados mediante propriedade e para isso, envolviam o poder das velhas instituições⁴⁰. Na economia compartilhada, os *peers* autônomos tornam-se agentes econômicos e geram suas próprias dinâmicas em rede, agora no sentido “de baixo para cima” (*bottom-up*) e mobilizam as instituições existentes (BAUWENS *et al*, 2013), muitas vezes tornam-se ameaças à sua estabilidade.

No entanto, como analisa Witt *et al.*, (2015), a competição entre os sistemas de regulação e controle centralizados contra sistemas de desreguladores sem intermediários não se sustenta. Apesar da linguagem de desintermediação, sistemas

⁴⁰ Se as iniciativas de economia colaborativa, como o Airbnb, fossem seguir as regras do jogo existentes (institucionalizadas) e tentar rivalizar sua participação no mercado com os grandes grupos corporativos (no caso, hoteleiro), nunca teriam viabilizado o serviço de compartilhamento de casas e apartamentos no tempo em que o fez.

de compartilhamento dependem, em grande medida, da governança de empresas privadas centralizadas. Apesar de operacionalmente serem bastante diferentes, estes intermediários desempenham um papel que é funcionalmente muito semelhante ao papel na regulação dos operadores históricos indústrias estabelecidas.

Segundo Witt *et al.*, (2015:2), “os resultados da intervenção regulamentar são altamente dependentes do caminho e não previsivelmente explicável pela modelagem econômica padrão”, ou seja, a conveniência destes sistemas não pode ser adequadamente avaliada com os métodos ou modelos atualmente familiares aos reguladores.

3.2.5. Estratégias de marketing de serviços em ambiente de compartilhamento

Neste cenário, as empresas que operam através de plataformas de compartilhamento estão preocupadas com o volume de interações e trocas de valor entre produtores e consumidores (usuários). Assim, a estratégia não era a redução de barreiras de entrada aos concorrentes, disputando o consumidor (B2C – *Business to consumer*) mas as barreiras à produção e ao consumo, mantendo suas plataformas como intermediárias e dominadoras do mercado (usuário – plataforma – usuário).

Em termos de mercado, os intermediários de acesso ao consumidor podem ser os concorrentes ou as agências reguladoras governamentais, por exemplo. A fim de removê-los e ao mesmo tempo oferecer segurança à operação através da plataforma, as empresas compreenderam os critérios de avaliação da qualidade do produto e do serviço pelo cliente⁴¹, desenvolvendo sistemas de avaliação e controle (MOLZ, 2013).

Diante de novas ferramentas tecnológicas, novas estratégias e mudanças foram necessárias à gestão de negócios através de plataformas, tais como, segundo Parker *et al* (2016): (1) deixar de controlar os recursos para os “orquestrar”, (2) valorizar a interação externa ao invés da otimização interna e (3) dar maior enfoque ao valor ecossistêmico e não tanto ao valor para o consumidor. A primeira mudança ocorre devido à um novo recurso do processo produtivo. Se a rede de produtores e consumidores se torna um ativo, a interação entre eles é o que gera fluxo de caixa. A segunda mudança se refere ao direcionamento da governança sobre determinadas etapas do processo produtivo onde é gerado valor.

⁴¹Se aquilo que se entrega atende às especificações que o cliente espera; se foi entregue do jeito que ele aguardava e, por fim, se correspondeu à sua expectativa (PARASURAMAN; ZEITHAML; BARRY, 1990).

Conforme visto, nas plataformas digitais o valor é criado a partir das interações entre produtores externos e consumidores, orientando a governança do sistema a buscar controlar menos os processos, buscando reduzir os custos variáveis de produção a partir de estratégias de persuasão dos participantes e “maximizar o valor total de um ecossistema em expansão num processo circular, iterativo, baseado em *feedback*” (PARKER *et al*, 2016:04), colhendo os efeitos de rede: à medida que o número de participantes de cada lado (produtor e consumidor) crescia, o valor da plataforma aumentava já que o valor da ligação a uma rede depende do número de outras pessoas já ligadas a ela (SHAPIRO & VARIAN, 1999). O efeito de rede desencadeia um terceiro resultado para a empresa: a possibilidade de correspondência entre a oferta e a demanda em larga escala.

“Ninguém realmente estimou uma curva de demanda. Obviamente, sabemos o que são. (...). Uma delas é que uma vez que você conhece a curva de demanda, ele diz às pessoas que estão produzindo - os fornecedores - que lhes diz o preço certo para eles cobrarem. E é assim que as pessoas costumam pensar sobre as curvas de demanda e por que elas são importantes. Se você conhece a curva de demanda, então você sabe quanto excedente do consumidor existe. É a felicidade extra / utilidade / alegria / vontade de pagar que um consumidor deriva de ser capaz de comprar um bem a um determinado preço” (COHEN *et al*, 2016:03)⁴².

Conforme visto na primeira mudança apontada por Parker *et al* (2016), os ativos estão na rede e pertencem aos usuários que são atraídos até as plataformas por estratégias de persuasão (segunda mudança) para que interajam na plataforma com frequência e retornos, gerando fidelização à rede de negócios cuja oferta de produtos e serviços é dinâmica, e melhor, sob demanda. É desta forma que as empresas com maior volume de rede têm maior vantagem sobre os concorrentes. Elas atraem mais participantes para a plataforma e agregam valor a partir dos efeitos de rede. Cumprindo seu circuito de *feedback* virtuoso, no entanto, apresenta a tendência de monopólios, assim como na economia industrial, impedindo a livre concorrência.

Segundo Matzler *et al*. (2015), há seis maneiras pelas quais as empresas podem responder ao aumento do consumo colaborativo: vendendo o uso de um produto ao invés de propriedade, apoiando os clientes em seu desejo de revender bens, explorando recursos e capacidades, através da prestação de serviços de reparação e manutenção, utilizando o consumo colaborativo para atingir novos clientes e desenvolvendo modelos de negócio inteiramente novos, possibilitados pelo consumo colaborativo. Já é possível verificar nas indústrias “centralizadas e hierárquicas”, os efeitos da concorrência com produtos e serviços oferecidos por plataformas de

⁴²Tradução livre da autora.

compartilhamento. Em 2016, na França, a automobilística Volkswagen lançou o serviço MOI de aluguel de automóvel por hora e através de aplicativo de smartphone (VOLKSWAGEN, 2016), a Audi já havia lançado seu aplicativo para o mesmo serviço em 2015 em São Paulo (GLOBO.COM, 2016a) e a Mercedes desenvolveu aplicativo para compartilhamento de carros de qualquer marca em operação em Munique, após já oferecer no mercado de caronas pagas o aplicativo car2Go nas cidades de Berlim, Nova York e Chongqing (MONTEIRO, 2016).

Porter (2001) verificou as forças de concorrência estabelecidas com a entrada da TI na estrutura industrial, observando um cenário desconfortável: maior poder negociação aos compradores, que se viram a cliques de distância da concorrência, reduziu as barreiras de entrada no mercado, criou novos substitutos (a concorrência passou a fazer o mesmo – *me-too*), promovendo maior rivalidade entre concorrentes quanto à preço enquanto eram oferecidos produtos com pouca diferenciação (os fornecedores poderiam ser os mesmos, assim como os inputs de produção). Até chegar ao ponto em que, segundo o autor, a estrutura da indústria não era fixa, mas moldada pelas escolhas do concorrente.

A estratégia, ou, segundo Porter (2001), a “não estratégia” de empresas *e-business*, não tinha como objetivo o aumento da lucratividade, mas o aumento do acesso ao canal (o site ou aplicativo, por exemplo), monitorando os custos de ligação através dos efeitos de rede. No entanto, segundo Porter (2001) trata-se de uma forma diferenciada de obter rentabilidade no mercado já que a vantagem dos menores custos deixa de estar focada na eficácia operacional sendo superada pela possibilidade de imitação do produto e oferta de novidades muito semelhantes, sem produtos com diferenciação.

Segundo Parker *et al* (2016), o modelo das cinco forças de Porter ainda não levava em conta os efeitos de rede e o valor que eles criam. Porter (2001) considera que as forças externas são “depletivas”, ou seja, diminuem o valor de uma empresa, defendendo a construção de barreiras contra elas. Nas economias do lado da demanda, no entanto, as forças externas podem ser acretivas - agregando valor ao negócio da plataforma. Assim, o poder dos fornecedores e clientes, que era até então ameaçador no ambiente do lado da oferta, pode ser visto como um ativo nas plataformas.

Nos negócios operados em plataformas de compartilhamento, portanto, o perfil de organização comercial permite que qualquer pessoa negocie de maneira autônoma

qualquer produto, utilizando a plataforma como vitrine e meio de pagamento⁴³. Nestes, fornecedores e clientes eram considerados ativos no sistema e as forças de demanda movidas pelo efeito de rede, agregavam valor ao negócio.

Tais negócios envolvem a articulação de 4 diferentes perfis de “atores” no sistema, segundo Parker *et al* (2016): proprietários que controlam a propriedade intelectual e a governança do negócio, os provedores que servem como interface entre as plataformas e os usuários, os produtores que criam as ofertas e os consumidores que usam essas ofertas.

O objetivo de sistemas como arquitetura dos dados e a função *algorítmica* de cálculo é administrar demanda e oferta⁴⁴. De modo que, segundo Parker *et al* (2016), as plataformas não controlam os recursos em busca de lucratividade e eficiência, mas o acesso à plataforma e seus efeitos de rede. Com maior acesso ao consumidor e aos seus dados, a plataforma gera informação sobre o comportamento e características do usuário, apoiando a identificação de padrões de consumo e oferecendo produtos mais adequados, sob demanda ou de maneira preditiva⁴⁵, através de anúncios.

Segundo Parker *et al* (2016), uma empresa pode lucrar a partir de uma plataforma baseada na internet a partir de três passos: coletar informações de fontes públicas e sistematizar os dados para criar um serviço útil que atrai os consumidores, incentivar usuários a enviar informações aprimoradas diretamente para o portal, e cobrar as empresas pelos locais disputados de anúncio.

Sennet (2016) afirma que a empresa que opera negócios em rede, a partir da Internet, deve estar em constante movimento: seu objetivo não é a produtividade, mas sim sair do lugar. Segundo o autor, o movimento dos negócios na Internet é fluido, adaptável, descontraído (SENNET, 2016) e seu dinamismo é muito superior àquele modelo de produção distribuído em redes de empresas; e seu objetivo não é apenas reduzir os custos de transação. A empresa neste movimento não está produzindo para ofertar e dispor em prateleiras até que o consumidor venha buscar. Ela recebe a demanda do consumidor e entrega imediatamente através da própria internet, sem impedimentos. A relação entre oferta e demanda é fluida como água, e quanto menos atravessadores ou intermediários, melhor.

⁴³Sites como Mercado livre, E-Bay e Amazon foram precursores desse modelo.

⁴⁴Por exemplo, a partir da coleta, reunião e categorização de profissionais em determinada região, monta-se um banco de dados. A plataforma oferece um campo de busca onde o usuário expõe sua demanda e o site identifica de qual região está vindo a mensagem. O algoritmo compara a palavra digitada pelo usuário às disponíveis no banco de dados – idênticas ou similares em significado, associada à região e entrega a resposta em uma lista em com o contato de profissionais disponíveis, por exemplo.

⁴⁵Predição significa afirmar com antecedência. A análise preditiva antecede os fatos.

É imprescindível, neste modelo, crescer exponencialmente através dos efeitos de rede já ele vende acesso, cuja unidade é menos rentável do que a propriedade. Nesse sistema é preciso múltiplos acessos – exponenciais, para tornar a rede atrativa e, cumprindo o ciclo virtuoso, obter domínio de mercado e, então, lucro.

Porter (2001), após avaliar as condições de concorrência na indústria eletrônica, responde aos autores que defendem a inauguração de uma nova economia afirmando que “não é nova economia, mas a velha economia que teve acesso à tecnologia (PORTER. 2001:70). Trata-se ainda, segundo ele, do uso de um léxico sobre novas formas de conduzir negócios, mas que os fundamentos da concorrência permanecem. O valor econômico da empresa, por mais que o mercado financeiro engrandeça a “perspectiva de lucro”, ainda se baseia na possibilidade de os clientes pagarem um preço maior do que os custos de produção. Segundo Porter (2001), o valor único da empresa estaria na configuração de toda a cadeia de valor sob medida, integrada. Dessa forma, o sistema como um todo é mais difícil de copiar, reduzindo a concorrência pelo produto. Para Porter (2001), determinados elementos necessários e não decisivos poderiam estar totalmente conectados à Internet como informação dos clientes, processamento de informação e cotação de produtos. As empresas *Start Up* de tecnologia baseadas em plataformas virtuais devem responder ao desafio apontado por Porter (2001) já que precisam sair do zero e estabelecer uma carteira de clientes a médio e longo prazo, montando então um grande banco de dados capaz de atender os clientes sob demanda com novos produtos.

3.3. O trabalho na nova economia

O contato do homem com a máquina expõe à certos desenhos e mecanismos da gestão e da operação da tecnologia parecem modelar as relações e as possibilidades para ação de certas formas (CASTELLS, 2003). Enquanto ferramenta, de acordo com Larsen (2008), a tecnologia favorece ou constrange o comportamento a partir das percepções permitidas e assim, continua Gibson (1979), orientamos nós mesmos ao ambiente físico de acordo com as potencialidades que o meio oferece para a ação, preenchidos, no entanto, por nossas virtualidades (potência).

Segundo CASTELLS (2003a), o uso da tecnologia da informação foi uma tendência que transformou o ambiente organizacional, reorganizando o mercado trabalho, agora por projeto (contexto, processo e produto) e substituindo os papéis de funcionário, fornecedor e cliente, para equipes terceirizadas, parcerias e colaboração. Tais características de mercado apontam a formação de uma nova estrutura social caracterizada pela “flexibilidade no trabalho, padrões variáveis de emprego,

diversidade das condições de trabalho e individualização das relações de trabalho” (CASTELLS, 2003a:82), assim como a promoção da cultura empreendedora.

Nas estruturas capitalistas modernas há uma concentração sem centralização movida por discursos em torno das palavras “rede”, “colaboração”, “flexibilidade”, “autonomia” e “inovação” que no contexto do mercado de trabalho são resinificadas para caber na velha intenção de lucro e expansão de mercado. Cockayne (2016:73), a partir de pesquisas junto a trabalhadores em sistemas de “plataformas de compartilhamento” argumenta que

“O compartilhamento é uma formação discursiva produzida por meio de práticas econômicas neoliberais e que contribui para a sua constituição e atuação, denotando o embasamento e Inter determinação do econômico com o social”.

Na chamada “economia em rede” há relações desiguais e instáveis (HARRISON *apud* SENNET, 2016:62). A descentralização do poder pode até ocorrer nas camadas superiores, mas nas inferiores o poder ainda é exercido pelo controle sobre as atividades produtivas. Com “novos sistemas de informação há pouco espaço para esconder-se”⁴⁶.

Os movimentos de resistência dos trabalhadores, entre eles a quebra das máquinas industriais e mais tarde a sindicância, tinham por motivação a dificuldade de adaptação ao modelo de produção industrial porque restringia a liberdade e autonomia das práticas de trabalho de modelos anteriores e à concepção de que as máquinas estariam roubando os empregos. A técnica humana teria sido programada para máquinas. Na era do conhecimento, o trabalho especializado elevou o homem ao domínio da técnica. E na era digital, assiste-se novamente o aprendizado tecnológico sobre informações técnicas produzidas por humanos.

3.3.1. Categorias de mão de obra na nova economia

Castells (2003a) distingue duas categorias de mão de obra na economia em rede: a auto programável e a genérica. A mão de obra auto programável é flexível, aprende a aprender e transforma informação em conhecimento, aumentando a produtividade em projetos de mudança constante. Segundo Castells (2003a:77)

“Ela depende da capacidade de descobrir, processar e aplicar informação cada vez mais *online* (...) e nela (...) os profissionais devem ser capazes de se reprogramar em habilidades,

⁴⁶Como na sociedade descrita por Orwell, todas as pessoas estão sob constante vigilância das autoridades, considerado o Big Brother, principalmente através de tele telas. Não apenas governos mas as empresas de tecnologia de informação detêm esse poder.

conhecimentos e pensamento segundo tarefas mutáveis num ambiente empresarial em evolução”.

O pagamento pelo trabalho realizado por mão de obra auto programável pode ser feito através de ações na bolsa, o que é benéfico para as firmas pelos subterfúgios fiscais (contexto americano) e agrada os empregados que “revivem, de maneira um tanto irônica, a velha ideologia anarquista da autogestão da companhia, já que se tornam coproprietários, coprodutores e cogestores da firma” (CASTELLS, 2003a:78). Nesse sentido, a economia compartilhada se assemelha a “*share economy*”, onde se entende a necessidade de divisão de lucros para evitar a inflação decorrente do pagamento de salários.

A mão de obra genérica não tem habilidades especiais para o processo de produção e pode ser substituída por máquinas ou pode ser contratada como terceirizada em diversas partes do país em sistema de *outsourcing* (no caso de especialização) devido ao baixo custo e flexibilidade da legislação trabalhista local.

Ambas as categorias de mão de obra são, no entanto, possuem flexibilidade para escolha de horários e local de participação, aceitam padrões variáveis de emprego (sem a espera de ser empregado ou demitido) e diversidade das condições de trabalho. Distribuídos em diversas localidades conforme projeto, possuem conhecimento sobre o local promovendo adaptação, especialização e a customização dos produtos e serviços. No entanto, atuam a partir de projeto, individualizando as relações de trabalho.

3.3.2. Flexibilização da organização do trabalho

A modernidade líquida, termo cunhado pelo sociólogo Zigmunt Bauman, associa a lógica de consumo na sociedade contemporânea aos diversos aspectos da vida social, incluindo os relacionamentos interpessoais, indicando que essa lógica tornaria os relacionamentos desconectados, frouxos e fugazes. Segundo o autor (BAUMAN, 2001), as relações interpessoais possuem dinâmicas específicas diante do crescimento das cidades, da globalização da economia e do uso de dispositivos de acesso às redes sociais virtuais.

Castells (2005), Belk (1992) e Sennet (2016) apontam como efeitos institucionais das mudanças tecnológicas do sistema produtivo uma insegurança generalizada relacionada ao mercado de trabalho, referindo-se aos trabalhos de meio-período sem vínculos formais com a consequente individualização da experiência de trabalho, perdendo sua capacidade regulatória e seu senso de socialização e coletividade.

O que se vê é que se tirou o trabalho como potência do homem e se virtualizou a própria atividade humana até que se tornasse produtiva. Ao se referir à ideia de trabalho enquanto narrativa onde os homens “dominam a rotina e seus ritmos (...) assumem o controle e se acalmam”, LIPPMANN (*apud* SENNET, 2016) compreende a ideia de carreira, “uma historia de desenvolvimento interior que se desenrola por habilidade e luta (...) onde se dá a substituição da luta inconsciente pela intenção consciente (...) impondo uma forma à nossa experiência”, desenvolvendo então o caráter individual. No entanto, segundo Sennet (2016), a ideia de carreira não teria mais espaço no novo capitalismo, onde a repulsa à rotina burocrática e a busca da flexibilidade não significaram menos estrutura institucional e criação de condições de liberdade, mas ausência de senso de continuidade e novas estruturas de poder e controle, levando o indivíduo à flexibilidade de caráter ou à “falta de si mesmo” (SENNET, 2016:139): “Aonde ele vai, quem sabe? Mal se lembra de onde veio!” (GOETHE *apud* SENNET, 2016:151).

Em um período de liquidez dos relacionamentos (BAUMAN, 2001), sejam eles pessoais ou trabalhistas, a tão aclamada autonomia está desprendida do próprio passado, aceitando a fragmentação, e a liberdade, desprovidas de sentido moral (SENNET, 2016).

Antunes e Praun (2015) associam o atual período de excessiva flexibilização do trabalho ao momento financeiro global. Segundo os autores, nas épocas de crise,

“(...) o que se assiste é a sua intensificação, o que vimos denominando como a persistente tendência à precarização estrutural do trabalho em escala global, da qual o trabalho imigrante é sua expressão mais visível e brutal” (ANTUNES E PRAUN, 2015:413).

Associando a flexibilização com estruturas precárias de trabalho, Antunes e Praun (2015:413) aponta um processo contraditório:

“A precarização desperta tanto resistências por parte dos trabalhadores como, tendencialmente, apresenta-se como processo contínuo, cujos mecanismos de imposição entrelaçam-se com as necessidades permanentes de valorização de capital e autor reprodução do sistema”.

Controlar o trabalho de acordo com o tempo é transformar o tempo em produto, segundo a análise marxista. No trabalhando por projeto, “os jogadores fazem a regra à medida que prosseguem” e “quem está no controle pode mudar, adaptar, reorganizar, sem ter de justificar-se ou a seus atos” (SENNET, 2016:43). Mas quem está no controle não são os trabalhadores, mas os gestores, ou líderes da equipe. Não há, segundo o autor, “nenhuma autoridade para reconhecer o valor do trabalho” e a

aprovação vêm de um *ethos* de equipe, formada por facilitadores e administradores de processos (SENNET, 2016). A ética de um grupo, no entanto, não é a ética do indivíduo (WEBER *apud* SENNET, 2016).

Os líderes de equipe promovem uma “cultura de cooperação” (SENNET, 2016:127) utilizando *hypertextos* (em simulacros) como “máscaras de ficção a fim de negar a luta individual pelo poder, o conflito mútuo e a comunidade no trabalho”, na superfície, o discurso enfraquece a capacidade de auto-organização individual e promove uma voluntária desorientação levando à desarticulação coletiva (SENNET, 2016).

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas resultaram, segundo Antunes e Praun (2015:423), “na constituição de um exército de trabalhadores mutilados, lesionados, adoecidos física e mentalmente, muitos deles incapacitados de forma definitiva para o trabalho”.

Quanto ao modelo de gestão que configura tais condições ao trabalhador, segundo Antunes e Praun (2105),

“(…) ao mesmo tempo em que se organiza visando o envolvimento da subjetividade inautêntica (ANTUNES e PAUN, 2010), o controle da subjetividade (LINHART, 2007) dos trabalhadores, mecanismo necessário para a obtenção de altos índices de produtividade, configura-se cada vez mais como incapaz, pela própria intensidade concorrencial e instabilidade do mercado, de garantir condições de trabalho minimamente adequadas à saúde física e mental dos trabalhadores”

Em ambientes flexíveis como os de trabalho a partir de plataformas tecnológicas, Schor (2014) questiona o quanto provedores de trabalho podem obter de valor nessas plataformas e afirma depender da forma como eles podem se organizar.

A maneira como os trabalhadores tem organizado seu trabalho tem apresentado mudanças na nova economia. Para Bauman *apud* Doogan (2005) no mundo líquido da economia virtual o capital não é mais dependente do trabalho (labor) enquanto produto da mão de obra humana, ou seja, da experiência coletiva da atividade de trabalho. Segundo BAUMAN (2009:108),

“O modelo tecnológico moderno, transformou as relações em atividades individuais e solitárias, mesmo quando realizada em conjunto, o que interfere completamente no mundo do trabalho, a concepção de descarte do ser humano, não fere apenas aquele que perdeu o posto de trabalho para um labor, mas toda uma sociedade, conforme afirma”.

O uso da tecnologia informática não necessariamente promove conhecimento prático ao trabalhador, mas oferece a reprodução de imagens, resultados do gerenciamento

de dados e de mecanismos de cálculo da resposta ideal elaborados pelo programador a pedido da gestão da empresa.

Tanto a ferramenta de trabalho quanto o insumo de produção e o objeto final produzido tornam-se nebulosos em um contexto de virtualidades e de novas linguagens tecnológicas: “a força de trabalho não é mais legível para eles, no sentido de entendimento do que estão fazendo” (SENNET, 2016:76). Perfil semelhante é apontado por Flusser (2008:109), a cerca da revolução cultural: “Os participantes da cultura ignoram o interior das "caixas pretas" que manejam. (...) a situação cultural emergente elimina a aprendizagem e se contenta com a programação de seus participantes”.

A adaptabilidade requerida na fluidez necessária da nova economia está associada à atitude de descontração e de ausência de impedimentos a aceitar tais condições. Nas plataformas tecnológicas, conectadas 24 horas por dia, por exemplo, não é dado limite ao trabalho, e mais do que isso, tais limites estão difusos na imagem do empenho e dedicação. Autônomo, o trabalhador deve se defender das condições de inapropriadas que vivencia sem o apoio institucional do mercado de trabalho convencional, e em meio à instabilidade precisa adaptar-se constantemente.

Nesse sentido, como afirma Sennet (2016), a autonomia, apesar de reenergizar o herói interno de cada trabalhador, coloca o indivíduo em situação de constante vulnerabilidade (SENNET, 2016). A noção de lugar e de tempo se misturam, deslocaliza-se os limites entre interior/exterior, público/privado, mapa/território, colocando o indivíduo à deriva, em questionamento o tempo inteiro (SENNET, 2016). Tal instabilidade está associada, segundo BECK (*apud* SENNET, 2016:90) à “produção social de riscos” e diante dos riscos, o trabalhador atua com nervosismo e insegurança (SENNET, 2016).

Sennet (2016) alerta para o enfraquecimento da identificação com o trabalho na nova economia já que “ao invés de alienação” a tecnologia “provoca indiferença” (SENNET, 2016:78). Tal instabilidade e ausência de vínculos, inclusive históricos com o sentido de carreira, é visto por Sennet (2016) como fraqueza de caráter em processo de corrosão na nova economia. Conforme visto, a autonomia e a flexibilidade do emprego apresentam vantagens e desvantagens para a empresa e para o trabalhador, relativos à suas condições e escolhas.

Segundo o British Medical Journal (2015 <i>apud</i> CHASE, 2015), o controle excessivo
--

de horários de trabalho tem causado problemas de saúde. Chase (2015) acredita que, quando uma pessoa possui apenas um emprego, ao perde-lo, se vê desesperada. Mas, segundo a fundadora da empresa Zipcar (plataforma),

“(,,,) quando as pessoas fazem diversos trabalhos pequenos ao mesmo tempo, perder um deles não as deixa tão vulneráveis. A maior dívida do agenciamento econômico é a grande vantagem de ser um *peer*. Você passa a controlar quando, onde e o quanto vai ganhar. Não precisa esperar passivamente ser escolhido por um empregador. Agora você tem várias maneiras de ganhar a vida. Talvez esse seja o equivalente moderno e capacitada pela tecnologia de uma economia de caçadores e coletores” (CHASE, 2015:60-1).

Segundo Chase (2015), para o trabalhador, trata-se da autonomia para tomada de decisões e flexibilidade para escolha de horários e local de participação, de modo que haja retorno financeiro, sem a espera de ser empregado ou demitido (CHASE, 2015).

3.3.3. Virtualidade técnica e a mudança da concepção de trabalho

Tal como a mão de obra industrial, a mão de obra especializada, genérica ou auto programável deve saber lidar com as ferramentas tecnológicas. Conectados a aparelhos, sejam eles máquinas industriais ou plataformas tecnológicas, sobre os trabalhadores ocorre um processo de imaginação (FLUSSER, 2008).

A técnica reproduzida pelas máquinas, tal como entendida por Walter Benjamin (1936/1944) e mais tarde, MacLuham (1974), não é a força produtiva, mas é meio, forma e princípio de uma geração de sentido. Segundo Walter Benjamin (1994), a reprodução absorve o processo de produção, muda-lhe as finalidades, altera o estatuto do produtor e do produto, ou seja, a mensagem e o sentido passam a ser reproduzidas em série por meio da técnica. O resultado, é o que Marx (1867) chamava desdenhosamente de despesas inúteis do capital, justificado por Baudrillard (1996) através dos simulacros que “sobrepõem a história” (BAUDRILLARD, 1996:72), ou ainda, segundo Sennet (2016:75) “operacionalmente muito claros, emocionalmente muito ilegíveis”.

Em entrevista, Antunes⁴⁷ (*apud* CRUZ, 2009), afirma que a partir da década de 90 e com o “uso da tecnologia da informação, da globalização e da degradação das

⁴⁷ Autor da coletânea de ensaios intitulada “Infoproletários - Degradação real do trabalho virtual”, São Paulo, Ed. Boitempo.

condições de trabalho”, surgiu o “infoproletariado” ou “ciberproletariado”. Segundo o autor:

“Ele é de ponta, moderno, porque usa tecnologia avançada, mas é atrasado, porque herdou condições de trabalho vigentes no início do século 20. Analisar esse fenômeno é ir além do invólucro místico de certa sociologia segundo a qual a tecnologia traria para o trabalho o admirável mundo novo. Talvez fosse mais correto falar em abominável mundo novo” (CRUZ, 2009, sem página)

Ao contrário do prometido, a tecnologia não aliviou a deterioração do trabalho, diz sociólogo: ‘Apenas a transformou’.

A plataforma-simulacro é experimentada pelos usuários como algo fora do comum, provocando um encantamento. Segundo pesquisa da PWC (2015), o uso das plataformas, não tem fator motivacional específico e pode ser descrito como a experiência do compartilhamento em si⁴⁸. À empresa e ao mercado financeiro cabem aplicar os recursos financeiros necessários a operar a produção em escala (CASTELLS, 2003a), ou em rede, de modo a encantar ainda mais os usuários (produtores-consumidores) com a eficiência das suas respostas.

A medida que os trabalhadores e os usuários de plataformas tecnológicas estão fascinados pela imagem técnica (FLUSSER, 2008) produzida pela máquina, como pelas condições de flexibilidade e autonomia promovidas a partir da sua emergência, operam a partir de simulacros e tornam-se “jogadores”, atuando na superfície de rede sem perceber o *iceberg* que está submerso, ou à qual nível da pirâmide social mantêm-se pertencendo. Em superficiais condições de propriedade da técnica e sentido de trabalho, torna-se difícil aos trabalhadores menos poderosos alterar seu *status* para a elite empresarial, mantendo viva a desigualdade de condições sem antes alterar seu *status* de trabalhador para produtor e consumidor.

Na época do ‘capitalismo artista’, como afirma Lipovetsky & Serroy (2015), o consumo torna-se não apenas personalizado, mas o próprio ato de consumir é experimentado como um gesto estetizante, é um ato de suposta criação de beleza. O consumidor é como o curador de uma galeria de arte, escolhendo entre milhares de opções no mercado, entre produtos e serviços com design mais sofisticado, modalidades mais elegantes e de facilidade de fruição no próprio universo de consumo.

No entanto, o perfil do consumidor “curador” tem evidenciado mudanças na entrada no novo milênio com o uso da tecnologia da informação na ponta dos dedos. Com os aparelhos de telefone móvel conectados à Internet, o usuário consome os aplicativos a

⁴⁸97% dos usuários responderam a Pesquisa da PWC afirmando terem tido experiências positivas.

medida que navega, acessando e produzindo informações reproduzidas na rede.
Segundo Bouquet (2015:sem página),

“A sociedade não é mais feliz com o consumismo passivo. As pessoas querem fazer a diferença. Elas também não se contentam mais em receber passivamente as informações midiáticas. Os indivíduos agora produzem conteúdos em blogs e expressam seu ponto de vista nas redes sociais (...) Os consumidores podem agora compartilhar comentários sobre produtos ou serviços e o seu nível de satisfação é instantaneamente publicado”.

4. ESTUDO DE CASO UBER TECHNOLOGIES: RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL

Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa documental sobre a empresa Uber Technologies, organizada segundo o composto de marketing expandido para o setor de serviços, embora nem todas os elementos coletados sejam facilmente enquadráveis nas variáveis tradicionais do marketing, como a comunicação com motoristas, por exemplo. Essa comunicação ocorre fora do controle da empresa, porém entre os motoristas e/ou funcionários com visibilidade para o público externo, podendo ter consequências sobre o negócio.

4.1. Ambiente incontrolável de marketing

4.1.1. Regulação do aplicativo Uber

Diante da ascensão de novas tecnologias e de negócios com novos objetos de interesse comercial, as instituições são instigadas à voltarem suas atenções à reavaliação das regulamentações (RANCHORDAS, 2015). Apólices de seguros, normas de moradia e zoneamento (transportes e vias públicas), leis trabalhistas e de segurança, assim como todo o código tributário foram criados de acordo com interesses individuais e coletivos de uma determinada época em que se baseavam em algumas distinções que não fazem sentido nos tempos atuais. Segundo Witt *et al* (2015:4), é difícil regular as ações de pessoas na internet por tratar-se de em um ambiente transnacional, onde as leis nacionais, muitas vezes têm pouco efeito”. A única forma eficaz e escalável para exercer esse controle é através da própria aleatoriedade da rede, ou seja, dos intermediários *online* (GOLDSMITH & WU, 2006).

Em relação à Uber, este questionamento se aplica às condições de trabalho e de regulação de mercado já que segundo Oliveira (2015, sem página),

“(…) está longe de ser um mero aplicativo de intermediação de oferta e demanda. É uma empresa de tecnologia que tem o cliente na mão e o vende a um motorista por um quinto do valor das corridas. É sócio que morde o lucro, mas não banca carro, combustível, seguro, risco de acidentes, regulação”.

O estudo encomendado pelo Senado Federal (*apud* MENDES & CEROY, 2015:15) sobre a regularização do serviço de transporte oferecido pela Uber no Brasil, aponta que

“O silêncio da lei, no entanto, não significa a ilegalidade dos serviços já prestados por meio de diversos aplicativos de smartphone, que - diante da existência de regulamento específico - encontram-se protegidos no âmbito da livre iniciativa e da liberdade profissional, ambos valores constitucionalmente assegurados”.

Há preocupações sobre os consumidores não poderem estar bem protegidos nestes novos sistemas, ou que uma maior flexibilidade significa necessariamente empregos mais precários e condições de trabalho inferiores para os trabalhadores (WITT *et al*, 2015:2). Segundo Pedersen & Netter (2015 *apud* WEBER, 2014), ainda que viáveis e sustentáveis, em plataformas de colaboração aberta é preciso minimizar ao máximo os riscos referentes à aspectos legais, morais e éticos, já que não se deixa de tratar de intermediários, credores e devedores.

4.1.2. Concorrentes

Na categoria de empresas voltadas à inteligência de dados e mobilidade urbana individual, as concorrentes da Uber no mercado brasileiro são: Cabify, WillGo, BlablaCar, Fleety e Televo. As diferenças no modelo de negócio dizem respeito à: cálculo do preço, nos casos da Cabify⁴⁹, WillGo⁵⁰, Televo⁵¹; forma de encontro entre o motorista e o carona no caso da BlablaCar⁵²; acesso apenas ao carro, no caso da Fleety⁵³ ou de transporte de outros serviços além de pessoas, no caso da Televo.

Além das empresas de tecnologia, a Uber divide espaço nos mercados de:

- Transporte público de massa: ônibus, trens, vans, metrô e barcas;
- Transporte público individual: taxis comuns, especiais (radiotaxis), carros com motorista (executivo)
- Transporte individual privado: veículo particular (concessionárias) e alugado (*rent a car*)

No Rio de Janeiro e em grande parte dos centros urbanos do mundo, o serviço de mobilidade individual por veículos mediante pagamento é operado por taxis, sob concessão de licença do governo à nível municipal, sob regulamentações locais específicas.

Os taxistas veem a Uber como uma grande concorrência a medida que oferecem o mesmo serviço: transporte individual de pessoas em carro com motorista, cuja modalidade também é porta a porta. No entanto, segundo Fabio Sabba – porta-voz do Uber no Brasil, "sequer consideramos os taxistas como concorrentes" (VEJA EDITORIAL, 2015). E Telles (*apud* VARGAS & MINOZZO, 2015), diretor da empresa,

⁴⁹A Cabify cobra somente pela distância percorrida. Disponível em Exame (2016). <http://exame.abril.com.br/tecnologia/rival-do-uber-chega-ao-brasil-em-maio-com-preco-competitivo/>, acesso em outubro de 2016.

⁵⁰A WillGo cobra uma taxa fixa, paga a cada período de renovação do contrato do motorista com a plataforma.

⁵¹A Televo acerta o valor da corrida com o motorista e oferece o transporte de documentos. Disponível em <https://televo.me/> e em <http://exame.abril.com.br/tecnologia/app-televo-estreia-em-sp-com-preco-menor-do-que-o-da-uber/>, acesso em outubro de 2016.

⁵²Motorista e carona combinam um ponto de encontro conveniente para ambos.

⁵³Fleety (2016). Disponível em <https://www.fleety.com.br/>), acesso em outubro de 2016.

afirma: “A Uber não acaba com o táxi. Muito pelo contrário, quando as pessoas começam a deixar o carro em casa, começam a andar mais de metrô, bicicleta, ônibus, Uber e táxi”

Além disso, “90% dos táxis do Rio utilizam alguns dos 15 tipos de aplicativos de *smartphones* para conseguir clientes”, fato curioso, segundo o engenheiro de gerenciamento de mobilidade da Coppe/UFRJ, Balassiano (*apud* BOTTARI *et al*, 2015). No Rio de Janeiro, em 2015, estavam credenciados pela Prefeitura do Rio de Janeiro (2016) os aplicativos 99 Taxis, Wappa, EasyTaxi e PlayTaxi com serviços de mapeamento por GPS, meios de comunicação com o cliente, pagamento com cartão de crédito e avaliação do motorista. Os aplicativos utilizam GPS oferecendo acompanhamento da movimentação do veículo em tempo real, 10 minutos de espera, informações do carro e placa, telefone do motorista, pagamento por cartão de crédito/débito e dinheiro. Alguns motoristas disponibilizam desconto de 20% para chamadas feitas através do app e a possibilidade de escolher e avaliar o motorista (MULLER, 2016)⁵⁴.

As diferenças dos serviços da Uber em relação aos Taxis se referem à necessidade dos taxistas em se vincular às cooperativas de taxis, que até então intermediavam a chamada pelo serviço através de telefone; e ao processo de institucionalização que permite ao taxista a operar no mercado. Os aplicativos para taxistas não apresentam, necessariamente, uma mudança no modelo de negócio dos táxis tradicionais mas geraram um *marketplace* (local de venda) para os taxistas comuns. Não implicaram a entrada de novos operadores do mercado, mas foi uma inovação cooperativa entre os taxistas, estabelecendo a competição com as cooperativas.

Em relação às condições de entrada no mercado de transporte público individual a Uber aplica uma outra lógica de serviço baseada na avaliação tanto do consumidor-passageiro, como do produtor-motorista. O controle da empresa sobre a disponibilidade de serviços no mercado ocorre baseado em programa de equilíbrio entre oferta e demanda, algo completamente novo para o mercado de taxis. É nesse sentido que a Uber não concorre com os taxis, como afirmou Sabba (*apud* VARGAS & MINOZZO, 2015), mas sim de tecnologia. No entanto, ao introduzir novos agentes autônomos na prestação do serviço, até então exclusivo dos taxistas, a Uber não colabora com os taxistas mas opera estratégia de competição com os mesmos.

A entrada do aplicativo tem gerado grande conflito e questionamentos sobre o sistema de mobilidade urbana. Em Apêndice 5 é apresentado o cenário da operação de taxis

⁵⁴O app do Sindicato dos Taxistas permite avaliar serviço e dá a opção de escolher entre motorista homem ou mulher.

no Rio de Janeiro, desde a concessão da licença ao controle de qualidade do serviço. Este cenário ajuda a identificar à quais falhas do mercado a Uber procura atender.

Com a oferta de serviço da Uber é possível que clientes deixem de comprar carros novos, utilizando apenas o aplicativo para se locomover, utilizando sistemas de compartilhamento. Segundo Kalanick (*apud* SHONTELL, 2015), “Nossa intenção é tornar a Uber tão eficiente, utilizando tanto os carros que para a maioria das pessoas é mais barato do que os possuir”. Nesse sentido, a concorrência em mercado de transporte individual se confronta com as montadoras de automóveis que até então ofereciam apenas a venda de veículos e que passam a disputar o interesse do motorista no acesso ao veículo e não na propriedade. No Brasil, o setor automobilístico criou sistema de oferta de carros sob demanda, como o Maven/GM, disponível em São Paulo, com planos de pagamento por cartão de crédito sem taxas de seguro ou tributos (PAIXAO, 2016).

A ameaça de substitutos no serviço de mobilidade urbana pública se refere aos taxis. Por ser tradicional na cidade do Rio de Janeiro, e devido ao volume de oferta, é suficiente para pressionar a Uber a elevar as taxas de serviço, reduzindo a atratividade de preço levando o cliente da Uber a voltar a consumir em concorrentes substitutos.

O transporte público pode ser um forte concorrente, em termos de distribuição e qualidade, oferecendo mobilidade a um custo mais barato. Sendo uma ameaça de potenciais participantes no mercado, que troca o Uber a custo zero.

O mesmo dinheiro gasto pelo cliente com o Uber é concorrido entre atividades que liberam o indivíduo da necessidade de se locomover. Assim, o próprio serviço de delivery pode substituir a tarefa de uma pessoa se deslocar para entregar um objeto ou, em termos de comunicação, a presença física pode ser substituída pela comunicação virtual, em tempo real, utilizando aplicativos em *smartphones* e computadores, como WhatsApp, Facebook e Skype.

4.1.3. Condições de mercado

Quanto à concorrência com taxis, segundo a Ideia Inteligência (2015), 91,6% dos entrevistados que conhecem o serviço da Uber entende que ele oferece um serviço semelhante ao táxi tradicional. Destes, 44,7% dos entrevistados concorda que a empresa opera em concorrência desleal para o taxista, enquanto 41,2% discorda da afirmação. Dentre os que discordam, 53,9% são jovens de 16 a 24 anos.

Em âmbito jurídico, a lei federal 12.587/12 institui as diretrizes da Política Nacional de

Mobilidade Urbana. O aplicativo se encaixa como meio motorizado de transporte de passageiros utilizado para a realização de viagens individualizadas por intermédio de veículos particulares (BRASIL, 2015). Ao verificar se a Uber realiza concorrência desleal, acusação principal dos taxistas, o Departamento de Estudos Econômicos do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2015) nega e afirma que a Uber passou a atender uma demanda reprimida, que não fazia uso dos serviços dos taxistas.

Segundo o presidente do CADE, Vinícius Carvalho (*apud* OLIVEIRA & GOULART, 2015):

"Será que faz sentido, hoje em dia, com a economia digital e todas essas inovações, manter o consumidor aprisionado ao modelo anterior [de transporte]?"

Conforme orienta o CADE (2015), há uma tendência global de desregulação do serviço de taxi para permitir a entrada de novos *players* no mercado afim de promover a livre iniciativa e tornar o setor de mobilidade mais competitivo. No entanto, a Constituição Brasileira (1988) estabelece barreiras de entrada e práticas regulatórias para o serviço de transporte individual por Taxi, executadas pelas Prefeituras que favorecem os "oligopólios, impedindo a livre concorrência".

Do ponto de vista de Pellegrini (2015) - diretora jurídica da Uber no Brasil, enquanto o serviço de táxi é uma atividade privada (artigo 170/88) não poderia haver monopólio segundo o princípio da livre iniciativa. Como também não pode ser garantida a uma fatia da população, por herança, ferindo o princípio da isonomia e da impessoalidade. Tais práticas ocorrem no Município do Rio de Janeiro e infringem o direito de concorrência.

Os projetos de lei aprovados em nível municipal (como o sancionado pelo Prefeito Eduardo Paes em 2016) são considerados inconstitucionais por juízes federais, já que, é a União quem legisla sobre transportes. Um dos motoristas levou à justiça a lei municipal, e em decisão a favor do aplicativo⁵⁵, afirma (ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2015:XIII):

"Esse é exemplo lastimável de como os Poderes Executivo e Legislativo, curvando-se à pressão de grupos especialmente beneficiados pela injustificada restrição de mercado, podem agir contra os interesses do cidadão. Pretendem a Câmara e o prefeito sinalizar que nenhuma inovação é bem-vinda se acompanhada da

⁵⁵ O juiz concedeu uma liminar na qual proíbe o secretário municipal de Transportes do Rio, Rafael Picciani, e o presidente do Departamento de Transportes do Estado do Rio de Janeiro, Carlos Luiz Martins Pereira e Souza, de tomarem qualquer iniciativa que impeça o colaborador do Uber de exercer a profissão.

destruição de privilégios, retirando da sociedade a prerrogativa de trilhar, em livre mercado, o caminho do progresso”

Em negociação de interesses com taxistas, a resposta da prefeitura, diante de suas limitações legais para impedir o aplicativo, alterou o Plano Diretor da cidade sem realização de audiências públicas, permitindo o aumento do limite de concessão de licenças de taxis (MAGALHÃES, 2015). Sem consulta à população, a Prefeitura violou o princípio da democracia participativa.

Diante dos protestos de taxistas no Rio de Janeiro e da qualidade do serviço oferecido por eles, o professor de marketing, de 38 anos, Renatho Siqueira (*apud* OGLOBO, 2015) defende a liberdade de escolha por parte do cidadão. A questão colocada na opinião de Siqueira se refere tanto à livre iniciativa comercial como ao livre-arbítrio dos cidadãos e consumidores.

4.2. Produto e serviço

4.2.1. Produto aplicativo

O aplicativo de *smartphone* é operado a partir de um programa de análise preditiva de demanda, no caso, voltado para a distribuição de carros disponíveis para caronas pagas, no território. O algoritmo contido no programa está estruturado para aprender com os dados coletados dos usuários⁵⁶ associados às informações de GPS sobre percurso e distância em tempo real. Assim, os trilhões de *bits* de informação ajudam a tornar ainda mais precisa a localização sobre onde e quando os clientes irão usar seus telefones para abrir o aplicativo, e onde os carros estão quando isso acontece.

Em sua interface com o usuário, o aplicativo informa aos motoristas onde há tendência de maior demanda e informa aos passageiros, em quanto tempo o motorista chegará ao passageiro. Assim, quanto mais as pessoas utilizam o serviço do aplicativo e pedem um carro Uber, mais informações a Uber recolhe e processa, calculando de onde a demanda pode vir.

Através do aplicativo o processo de operação do sistema realizado, por passageiros e motoristas, segue o seguinte fluxo:

Download de APP > Cadastro > Solicitação/Confirmação > Consumo > Pagamento > Avaliação

A primeira etapa, de download do aplicativo, é feita gratuitamente a partir da loja de aplicativos disponível no *smartphone*⁵⁷. A partir daí a experiência de passageiros e

⁵⁶As rotas e distâncias eram fornecidas pelos aplicativos Waze (Google) e TomTom.

⁵⁷A última versão –1.158.2, foi lançada na iTunes (loja da Apple, sistema iOS), em 19 de Outubro de 2016 e na Google Play (loja do sistema Android), em 24 de Outubro de 2016. O aplicativo somente pode ser

motoristas é diferenciada, conforme detalhamento apresentado a seguir.

O aplicativo é iniciado com a logomarca da empresa, distintas para o aplicativo voltado aos passageiros (figura 5) e outro voltado aos motoristas (figura 6).



Figura 5 - Logomarca Uber para aplicativo de passageiros
Fonte: Uber, 2016



Figura 6 - Logomarca Uber para aplicativo de motoristas
Fonte: Uber, 2016

O modo e condições de uso do aplicativo, para passageiros e motoristas, está descrito em Apêndice 3.

4.2.2. Serviço mobilidade

No Rio de Janeiro, a Uber oferece quatro tipos de serviço com as seguintes características, destacadas na Tabela 7.

Tabela 2 - Descrição dos serviços Uber no Brasil

Serviço	Descrição
UberX	Carros compactos, com ar-condicionado e 4 portas. O preço é competitivo e uma opção ideal para locomover-se no dia a dia.
UberPOOL	Disponível em São Paulo e no Rio de Janeiro, este serviço permite que você divida a viagem com outros usuários que estão em um trajeto similar ao seu, colocando mais pessoas em menos carros. O preço é ainda mais competitivo do que o UberX, mas pode gerar um tempo de deslocamento um pouco maior em função de adequações na rota. A vantagem para usuários é o preço mais competitivo, já para motoristas parceiros significa mais viagens por hora, e ganhos ainda maiores.
UberBLACK	Serviço que possibilita aos usuários solicitarem carros do tipo sedan, como Toyota Corolla, Ford Fusion, Volkswagen Jetta e outros, todos com bancos de couro e ar-condicionado sempre ligado.

Fonte: Uber.com (2016c). Adaptado pela autora.

Atividades e estruturas extras são oferecidas no pacote de serviços disponíveis:

- UberPET – viagem com animais de estimação nos carros;
- UberBIKE – viagem com bicicletas;
- UberSURF – viagem com pranchas de surf;
- UberENGLISH – viagens com motorista com certificado em inglês.
- UberEVENTOS – viagens para os convidados de um evento;
- UberBUSINESS – viagem de funcionários até suas casas e eventos da empresa;

utilizado em aparelhos móveis com sistema operacional iOS, Android e Microsoft, com acesso à internet, Wifi, 3G ou 4G. No sistema iOS, o aplicativo pode ser instalado gratuitamente em versões 8.0 ou posterior, disponíveis em aparelhos de iPhone, iPad e iPod touch. Em aparelhos que operem o Android, é necessária a versão 4.0 do sistema para qualquer aparelho, exceto Apple e Microsoft. Na Microsoft Store, o sistema está disponível para computadores pessoais e celulares onde estejam instalados os sistemas operacionais Windows 10 (PC e Mobile) ou Windows Phone 8 ou superior.

- UberCOPTER – viagens de helicóptero em São Paulo.

Em outras cidades do mundo a Uber opera com mais produtos, dentre eles:

- UberSUV: Carros com mais lugares e conforto, do tipo SUV;
- UberLUX: Veículos de marcas de luxo para locomover-se com classe pelas ruas;
- UberPOP: Carros compactos fazem as viagens, com preço ainda mais competitivo que o UberX;
- UberRUSH: Serviço de Courier por bicicleta.

Para todos os serviços são mantidos elevados padrões de higiene e manutenção. Os motoristas são orientados à tratarem os passageiros com discrição, deixando-os à vontade para escolherem pelo melhor caminho, pela temperatura do ambiente, pelo som do rádio. Oferecem balas e água, podendo inclusive manter um *cooler* no carro. Ao chegar no destino, um relatório sobre a corrida é enviado por e-mail ao cliente e o pagamento é realizado em débito no cartão de crédito - a experiência Uber é “não encostar na carteira”, segundo a Revista UBER (2016). No entanto, em 2016, o pagamento em dinheiro passou a ser aceito na cidade do Rio de Janeiro. No aplicativo ou na nota fiscal enviada por e-mail é necessário realizar a avaliação dos motoristas (assim como o motorista também do cliente).

Para os motoristas, segundo relatos, a atração pelo aplicativo é gerar renda a partir de um serviço flexível e autônomo: “você sempre irá começar e parar no seu tempo”, montando “sua própria programação, apenas dirigindo quando faz sentido para você”. Ou ainda “a plataforma fica ligada 24 horas por dia, 7 dias por semana. Você tem o controle total de quando quer ficar *online* ou *offline*” e finalmente, “no Uber, você está no comando” (UBER.COM, 2016b)⁵⁸.

4.3. Preço

Os motoristas se cadastram no aplicativo e, uma vez utilizando os seus serviços, é descontado um percentual do valor de cada viagem para a empresa Uber. Os passageiros se cadastram e pagam à empresa o valor a ser direcionado posteriormente ao motorista. O preço aplicado para os motoristas de UberX é de 25% sobre o valor da viagem e nos serviços de UberBLACK, 20%.

O preço de utilização do aplicativo pelos usuários é resultado do cálculo da viagem, estimado⁵⁹ no momento da solicitação e leva em consideração: a tarifa base, o valor da quilometragem e o valor do tempo.

⁵⁸ Interessante observar que tanto passageiros como motoristas falam “o Uber”, se referindo ao aplicativo e não à empresa, usando por isso o artigo no gênero feminino.

⁵⁹ A estimativa de preço, no Brasil, pode ser solicitada a partir do site da Uber (uber.com/fare-estimate) ou no site americano Uber Estimator (<http://uberestimator.com/uber-surge-pricing>).

Além dos preços fixos aplicados sobre tarifas de tempo e distância, o Uber pode aplicar custos variáveis à estimativa de corrida, ao que chama tarifa dinâmica (*surge pricing*), onde as taxas de tarifa Uber aumentarão automaticamente - 1,2 até 3x (valor multiplicador) sobre o custo inicial para administrar os preços. O valor multiplicador é calculado a partir do volume de demanda de viagens em determinada área em relação ao volume de carros disponíveis naquele local.

No caso do passageiro, ele é informado sobre o preço elevado no momento em que ele estima o preço da corrida, indicando o destino e o tipo de serviço desejado. Se o passageiro puder esperar, ele é notificado pelo aplicativo quando os preços Uber caem novamente. No caso do motorista, as informações da viagem, incluindo o valor, só são disponibilizados ao seu final.

No início da operação da empresa na cidade o preço poderia ser alterado de acordo as mudanças no total de quilômetros rodados e no tempo do percurso. Esse processo, no entanto, foi alterado. A base de cálculo continua a mesma, no entanto, a empresa passou a aplicar preços fixos aceitos no momento da solicitação da corrida.

Outra regra se aplica sobre o valor mínimo de uma corrida. Caso o valor estimado seja menor que 7 reais, no serviço UberX, é aplicado o preço fixo de 7 reais; no UberPOOL, o valor mínimo é R\$4,20. Caso haja cancelamento da corrida, além do valor mínimo é aplicado o valor de R\$7,00 como taxa de cancelamento no UberX e R\$4.00 no UberPOOL.

Abaixo um exemplo de estimativa de preços para duas corridas com UberX (A e B), duas no UberBLACK (C e D) e duas no UberPOOL (E e F) no Rio de Janeiro. As Corridas A, C e E com 30 minutos e 15km de distância e as Corridas B, D e F com 15 minutos e 10km de distância percorrida. Na segunda estimativa foram aplicados preços dinâmicos (1.2x a 3x) para todas as corridas. Os resultados estão apresentados nas Tabelas 8 e 9 abaixo.

Tabela 3 - Exemplos de Preços estimados para Uber no Rio de Janeiro (R\$)

Valor de Referência	Preço base	Quantidade Minutos	Quantidade Distância	Custo Minutos	Custo distância	Sub total
Valor mínimo	-	-	-	0,15	1,4	7,00
Corrida A (X)	2,00	30	15	4,50	21,00	27,50
Corrida B (X)	2,00	15	10	2,25	14,00	18,25
Corrida C (Black)	4,00	30	15	6,90	30,00	40,90
Corrida D (Black)	4,00	15	10	3,45	20,00	27,45
Corrida E (X)	2,00	30	15	4,50	21,00	27,50
Corrida F (X)	2,00	15	10	2,25	14,00	18,25

Fonte: Uber.com (2016). Adaptação da autora.

Tabela 4 - Exemplos de Preços estimados para Uber X com preço dinâmico no Rio de Janeiro (2016)

Valor de Referência	x1,2	Total 1	x1,3	Total 2	x1,4	Total 3	x2	Total 4	x3	Total 5
Corrida A	5,50	33,00	8,25	35,75	11,00	38,50	27,50	55,00	55,00	82,50
Corrida B	3,65	21,90	5,48	23,73	7,30	25,55	18,25	36,50	36,50	54,75
Corrida C	8,18	46,40	12,27	49,15	16,36	51,90	40,90	81,80	81,80	95,90
Corrida D	5,49	31,10	8,24	32,93	10,98	34,75	27,45	54,90	54,90	63,95
Corrida E	5,50	33,00	8,25	35,75	11,00	38,50	27,50	55,00	55,00	82,50
Corrida F	3,65	21,90	5,48	23,73	7,30	25,55	18,25	36,50	36,50	54,75

Fonte: Uber.com (2016). Adaptação da autora.

Conforme visto, a distância pesa mais sobre o preço estimado de uma viagem do que o tempo. O tempo no trânsito congestionado, por exemplo, beneficia o passageiro. Como a rota é proposta pelo aplicativo (utilizando Waze⁶⁰ ou Google Maps⁶¹), ainda que o motorista não tenha experiência, ele pode ter informações sobre o trânsito e o próprio aplicativo o direciona pela rota mais rápida. A escolha da rota será tratada no subcapítulo sobre a operação dos motoristas.

Em relação ao preço dinâmico, aplicando o multiplicador 3x, o preço aumenta 200% em relação ao anterior nas corridas A e B, conforme esperado. Considerando os serviços de UberX, UberBLACK e UberPOOL, observa-se o respectivo aumento com a aplicação do preço dinâmico.

Comparando os preços praticados pela Uber em relação aos taxis, principal concorrente, como exemplo, segundo Higa (2016), um trajeto do Museu de Arte Moderna até a Central do Brasil (4 km), no Rio de Janeiro, custaria R\$14,21 de táxi comum com bandeira 1 e entre R\$8 e R\$10 no UberX. A Tabela 10 abaixo aponta essas diferenças, considerando ainda as duas bandeiras do taxi e os serviços UberX e UberBLACK.

Tabela 5 - Comparativo de preços Uber e Taxi

Variável	Táxi comum (bandeira 1)	Táxi comum (bandeira 2)	UberX	UberBlack
Taxa base	R\$ 5,20	R\$ 5,20	R\$ 2,00	R\$ 4,00
Quilômetro	R\$ 2,05	R\$ 2,46	R\$ 1,40	R\$ 2,00
Minuto	R\$ 0,43	R\$ 0,43	R\$ 0,15	R\$ 0,23
Total	R\$ 14,21	R\$ 15,82	R\$ 8 a 10	R\$ 13 a 16

Fonte: Tecnoblog.com (2016)

Conforme visto, o preço de uma viagem com UberX é cerca de 20% menor do que a oferecida por taxis comuns. Já em viagem de UberBlack a tarifa é semelhante à bandeira 2 dos taxis.

⁶⁰ Aplicativos de trânsito e navegação para celulares smartphone, baseado no compartilhamento de informações por usuários em tempo real (WAZE, 2016)

⁶¹ Serviço de pesquisa e visualização de mapas e imagens de satélite da Terra gratuito na web (GOOGLE MAPS, 2016).

A empresa se propõe a reduzir o preço da viagem e até mesmo oferecer gratuidade a fim de aumentar do número de usuários, assim como pagar para que motoristas atraíam outros motoristas, como será visto em promoção dos serviços.

4.4. Praça

Enquanto empresa de tecnologia, o aplicativo da Uber é adquirido a partir de lojas virtuais de aplicativos - Apple Store (iOS), Play Store (Android), Windows Store (Microsoft), acessadas no próprio *smartphone* do usuário (consumidor passageiro ou motorista) por onde também é entregue e operacionalizada. O cadastro e coleta de dados de usuários pode ser habilitada através da conta da rede social Facebook e do Google Maps.

Por suas características de soluções para logística e transporte de pessoas, o aplicativo é acessado em espaços urbanos densamente ocupados, mapeados por GPS, com acesso à internet e infraestrutura de fiscalização de veículos particulares. Os usuários utilizam as vias de transporte, como ruas e estradas para se locomover (produzindo ou oferecendo o serviço).

No Brasil, 51% dos brasileiros tem conexão à internet (IBGE, 2015). No Rio de Janeiro, com população estimada em 16.635.996 pessoas, 65,1% dos domicílios utilizam a Internet e 83% da população com idade superior a 10 anos possui um telefone celular com acesso à rede.

No Rio de Janeiro, cidade com 1.200,179 km², grande parte do território é mapeado por GPS, com exceção de favelas, onde apenas algumas delas contam com iniciativas colaborativas de mapeamento (GOGONI, 2014). Mas a abrangência do aplicativo não se restringe apenas ao município do Rio, atingindo também cidades vizinhas como Maricá, Itaboraí, Magé, Duque de Caxias e Itaguaí, conforme indicado no mapa da Figura 7.



Figura 7 - Mapa de abrangência dos serviços da Uber no Estado do Rio de Janeiro (2016)
Fonte: Uber.com (2016c)

Nas regiões urbanizadas da cidade do Rio de Janeiro onde os usuários do Uber circulam com maior frequência, as ruas são asfaltadas e orientadas por sinalização. Ainda assim, há engarrafamentos que dificultam o deslocamento na cidade. Segundo Rodrigues (2014),

“O trânsito carioca é o 3º pior entre 160 cidades do mundo. A situação do Rio é mais grave que a de São Paulo, e melhor apenas do que a de Moscou e Istambul. Segundo o Censo de 2010, a média de tempo de deslocamento na região metropolitana do RJ é de 48,5 minutos, o mais alto entre todas as metrópoles brasileiras”.

O município possui estrutura regulatória para condução de veículos particulares executada pelo órgão estadual DETRAN - Departamento Estadual de Trânsito - responsável por fiscalizar o trânsito dos veículos, ou seja, controlar suas respectivas jurisdições no território brasileiro, fiscalizar e orientar a novas formações de condutores.

A mobilidade urbana enquanto serviço público é intermediada por empresas de metrô, trens, barcas, ônibus, vans e taxis, sendo regulada, a nível Estadual, pela Agetransp - Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e de Rodovias do Estado do Rio de Janeiro e à nível municipal pela Secretaria de Transportes.

4.5. Promoção

A principal ação de promoção da empresa se dá a partir dos próprios motoristas que estão de frente com o cliente final. Após o processo seletivo de avaliação de histórico e de documentos civis do motorista, a empresa envia diversos manuais de conduta onde orienta o motorista como se comportar no atendimento ao passageiro: vestimenta, cuidados com o carro, perguntas sobre as condições do ambiente (rádio, ar condicionado), e a oferta de bala e água. Estes são diferenciais de serviço quando comparados à taxis, por exemplo.

Ações de promoção sazonais são orientadas à públicos específicos, a partir das circunstâncias de uso do aplicativo na cidade. Há o sistema de “códigos promocionais” distribuídos pelos próprios usuários a pessoas que não são clientes e que conferem benefícios quando a “recomendação” resulta cadastro do novo usuário. Outra ação promocional também operada pelos usuários do aplicativo é o chamado “boca a boca”, considerado o principal canal de acesso à novos clientes, segundo Guilherme Telles (2015), diretor da Uber no Brasil, “O crescimento do consumo do serviço é orgânico por recomendação” (TELLES, 2015).

Essa prática é conhecida como marketing de rede, um modelo de negócio legal, em

que o integrante da rede pode ter ganhos tanto em razão da venda de produtos ou serviços como através de recrutamento de outros vendedores. Nesse caso, seu faturamento será proporcional à receita gerada pelas vendas dos integrantes de sua rede.

Os motoristas são incentivados a buscarem novos motoristas através de benefícios financeiros: quando uma recomendação dele é cadastrada com seu código promocional e atinge um determinado número de corridas aquele motorista recebe dinheiro (BRETAS, 2016). Assim, segundo Telles (2016), 85% dos motoristas Uber foram indicados no “boca-a-boca”.

A distribuição de cupons promocionais entre os motoristas (sistema de recomendações) é uma forma de manter o perfil do motorista ainda próximo daquele selecionado rigorosamente no início da operação das cidades (por entrevista). Vinculados a outro motorista, eles são responsabilizados de alguma forma pela recomendação. Segundo as regras da empresa, motoristas com média inferior à 4,3 estrelas (máximo de 5) têm 15 dias para melhorar a classificação, caso contrário, é retirado da plataforma e impossibilitados de usar o aplicativo (controle por CPF).

Além do “boca a boca”, os usuários são atraídos por campanhas publicitárias, como o *lounge* no Aeroporto Santos Dumont (UBER NEWSROOM, 2016b), por redes sociais e outros aplicativos parceiros, como Google Maps⁶² e principalmente pela mídia, vide frequência de notícias sobre a Uber em O Globo (2015 e 2016), apresentado em Apêndice 1.

Ao saber que é proibido pela Prefeitura de determinada cidade, a empresa lança campanhas de redução do preço ou promove novos serviços. Por exemplo, a resposta da empresa à manifestação de taxistas ocorrida em julho de 2015 foi a de oferecer viagens gratuitas a novos usuários, sob a justificativa da preocupação com o trânsito, segundo Telles (2015):

“O inimigo comum aqui é o trânsito. A nossa resposta nesse dia de protestos foi focar no usuário. A gente sabia que as pessoas teriam dificuldades para se locomover nesse dia e quisemos facilitar”

Neste episódio, segundo a empresa, o número de downloads do aplicativo no Rio de Janeiro cresceu 700% (EXAME, 2016) em comparação ao mesmo dia da semana passada.

Outras respostas ao conflito causado por seus serviços apontam para espaços de demanda, como o caso do *delivery* de comida. Após a proibição de transportar

⁶²Por exemplo, a Google oferece o serviço da Uber como alternativa de transporte em seu aplicativo Google Maps.

peças em Barcelona, na Espanha, a empresa criou o serviço de transporte de alimentos.

Promoções temporárias também se adaptam às características e eventos locais, como o Carnaval no Rio de Janeiro, ou para moradores de cidades na periferia de São Paulo com reduzido acesso à taxis ou transporte público, em áreas mapeadas por GPS, onde há oferta de motoristas e promoções que estimulam o consumo. Em Chicago, segundo Uber (2016d), “52% das viagens em Chicago começam ou terminam em áreas onde os táxis não costumam ir”.

A participação em eventos, a oferta de brindes e de prêmios⁶³ também são práticas promocionais. No caso de eventos, o serviço chamado UberEVENTOS gera códigos de desconto à passageiros que utilizarem esse meio de transporte para o local de realização do evento⁶⁴.

Campanhas sociais atendem a questões que atraem o público de determinadas cidades, como ações de conscientização sobre o consumo de álcool em Seattle/ E.U.A., e em Brasília/Brasil, a arrecadação de roupas e brinquedos para crianças e adoção de animais, ambas em São Paulo. Nos Estados Unidos, por exemplo, a empresa realiza a UberMilitary Initiative (CAVA, 2015) onde procura contratar como motoristas os militares e veteranos.

Para o público jovem, a Uber criou o programa Brand Ambassadors (NEWSROOM UBER, 2016c) na qual formadores de opinião tornam-se embaixadores da marca em suas Universidades, buscando novos motoristas e passageiros.

Programas de relacionamento com motoristas também oferecem promoções (UBER.COM, 2016e). Chamado *Momentum*, no programa os motoristas são categorizados como Ouro, Prata e Premium de acordo com o número de viagens realizadas, recebendo descontos diferenciados de acordo com sua categoria. Na categoria ouro, médicos, dentistas, hotéis, academias de ginástica e cursos de idioma. Na categoria prata estão os serviços mecânicos, seguradoras, supermercados. Na categoria bronze estão as lojas de celulares e nas concessionárias de veículos Citroën, Renault, Peugeot e Jac Motors há descontos para compra de carros novos e

⁶³O usuário com maior número de convites enviados e usuários convidados cadastrados concorria ao prêmio de uma viagem RJ-SP-RJ de helicóptero de São Paulo para o carnaval do Rio com todas as despesas no Rio de Janeiro pagas (TUDO CELULAR, 2016).

⁶⁴O assinante do Jornal O Globo, no Rio de Janeiro, que ainda não é usuário do Uber é ofertado transporte de ida ou volta num carro com motorista e corrida de até R\$ 50 para o evento Rio Gastronomia (O GLOBO, 2014).

facilidades de financiamento e *leasing*⁶⁵. Além disso, no Rio de Janeiro, qualquer motorista de Uber tem desconto de até 60% no aluguel de carros em empresas como a Localiza (NEWSROOM UBER, 2016d), a Unidas e a Movida (MATSUBARA, 2016).

Os motoristas podem criar suas próprias promoções. O Uber da Mel (FACEBOOK, 2016b) oferece carona gratuita para quem estiver indo doar sangue. Oferece ainda o transporte de animais domésticos, de crianças e bicicletas a partir de acessórios disponíveis no carro. O anúncio feito na página do Facebook levou a lotação de sua agenda de clientes.

O relacionamento com governos vai além das questões da regulação do aplicativo, mas representantes da empresa atuam de modo proativo, buscando oferecer serviços de dados sobre a mobilidade às prefeituras, como já acontece em Boston (TNOOZ, 2016). Para tanto, a equipe local da empresa participa, por exemplo, de eventos ligados ao tema das cidades inteligentes, como o Connected Smart Cities 2016⁶⁶.

4.6. Processos

4.6.1. Fornecimento

Para a expansão do aplicativo em diversas cidades do mundo foi fundamental a participação de investidores-anjo, como fonte de recursos financeiros. E para a pesquisa de carros autodirigíveis a Uber atua em parceria com a Universidade de Carnegie Mellon nos E.U.A., que através dos pesquisadores a ela associados, é fornecedora de conhecimento.

Para o funcionamento do aplicativo, a Uber contrata o fornecimento de dados de GPS, como Google Maps, Waze ou TOMTOM e o fornecimento de fonte de pagamento através de empresas de cartão de crédito como Visa e Mastercard, dependendo da disponibilidade dos serviços em cada cidade.

Nas cidades, os serviços oferecidos pela Uber aos clientes possuem pré-condições de disponibilidade. Fabricantes como Airbus e empresas de aluguel de helicópteros, como AirJet, Helimarte e UniAir, em São Paulo por exemplo, possibilitam a oferta desse meio de transporte na cidade através do aplicativo (PERRIN, 2016) - UberCOPTER. Nas cidades brasileiras, os motoristas podem receber certificado de aprendizado de línguas, através do curso virtual Duolingo, disponível para *download* em *smartphones*, possibilitando a oferta do serviço UberENGLISH. Bancos oferecem financiamento de veículos sem que seja preciso haver uma sede da cidade, sendo a

⁶⁵ Locação financeira ou arrendamento mercantil, a atividade de *leasing* (em inglês) é um contrato através do qual a empresa *arrendadora* ou *locadora* adquire um bem escolhido por seu cliente (o *arrendatário*, ou *locatário*) para, em seguida, alugá-lo ao mesmo, por um prazo determinado.

⁶⁶ Disponível em <http://www.connectedsmartcities.com.br/>, acesso em dezembro de 2016.

operação realizada totalmente em ambiente virtual. Da mesma forma, veículos podem ser entregues em cidades onde não há concessionária através do site das montadoras. Desta forma, a operação da Uber das cidades depende apenas de uma coisa: Internet. Os serviços opcionais são característicos da rede de empresas locais e do perfil de clientes.

4.6.2. Cadastramento e seleção

Nos escritórios localizados em cidades⁶⁷ como São Paulo e Rio de Janeiro, as atividades da equipe são principalmente de atendimento ao usuário (motoristas e passageiros) através de visita física ou contato por telefone. De forma anônima, as queixas podem ser feitas pelos passageiros e chegam até os atendentes da sede, onde são analisadas e podem ser encaminhadas aos motoristas. Nas sedes locais é realizada a avaliação da documentação de motoristas e de carros.

4.6.3. Contato com o cliente

Ao ser acionado, o aplicativo encontra automaticamente a localização do passageiro dispensando a necessidade de se expor na rua oferecendo ou buscando um transporte. Os passageiros têm acesso ao nome do motorista, número de placa, foto e avaliação, no momento do pedido o que lhe confere alguma informação sobre o motorista e portanto, algum controle. A disponibilização da rota do veículo durante o percurso pode ser compartilhada com outra pessoa além do passageiro, colocando em alerta outras pessoas além da que está no carro.

4.6.4. Condições de Trabalho

No Brasil, o perfil do motorista de Uber divulgado por Telles (*apud* VARGAS & MINOZZO, 2015), indica a preferência pelo trabalho flexível e autônomo:

“Os motoristas gostam muito da flexibilidade. A flexibilidade de poder ficar disponível na plataforma quando eles quiserem e se quiserem. Há motoristas que vão trabalhar a semana inteira e há outros que vão complementar renda. Hoje, mais de 60% dos motoristas novos foram recomendados por outros”.

No entanto, a flexibilidade é impulsionada pela lucratividade. Segundo a revista Uber (2015a), o motorista deve aceitar a corrida em até 15 segundos após ligar o aplicativo e a empresa exige que os motoristas façam no mínimo 10 corridas por semana para se manterem ativos no sistema e oferecem “garantia de pagamento fixo por hora” ao atingirem a meta aplicada pela empresa, em geral de 85% de atendimento às

⁶⁷No Rio de Janeiro, a empresa disponibiliza escritórios de suporte para ativação de novos motoristas parceiros nos endereços: Rua Uruguaiana, 10, 24º Andar Centro, Rio de Janeiro; Av. Brigadeiro Lima e Silva, 1.204, sala 412 Jardim Vinte e Cinco de Agosto, Caxias; Rua Carolina Machado, 560, sala 410 (7º andar) Madureira, Rio de Janeiro; Rua Coronel Rodrigues, 422, sala 509, Centro, São Gonçalo.

solicitações.

As metas para os motoristas que operam através do aplicativo são contadas a cada sete dias — o que, segundo Telles (*apud* VARGAS & MINOZZO, 2015:sem página), “deixa os funcionários mais motivados e menos preguiçosos”. O diretor denomina “funcionário” o motorista-parceiro. Segundo ele,

“Quando a meta é mensal, se no 15º dia o cara já a bateu, relaxa. Se está longe de bater, relaxa também. Com metas semanais, isso não acontece, e sou capaz de ver se há algo errado e consertar imediatamente”.

Em vídeo divulgado pela revista "Bloomberg" (*apud* GLOBO.COM, 2017a), Kalanick discute com motorista de Uber. O motorista diz que o aplicativo “muda toda hora”, o que estaria prejudicando sua rentabilidade. O CEO da Uber retruca dizendo que o motorista quer colocar a culpa da sua baixa produtividade na empresa.

4.6.5. Coleta de dados

Durante uma viagem com um motorista a partir do aplicativo, a Uber não disponibiliza os números de telefone dos passageiros aos motoristas, mesmo quando entram em contato com o motorista, considerando que tais informações de contato são confidenciais. No entanto, o banco de dados da Uber recolhe informações sobre o usuário não apenas quando este aciona o aplicativo no celular, como também a partir da “visitação” em sites de parceiros em serviços, como Facebook e Google. Informações se referem às características do *smartphone*, chamadas e SMS, redes de contatos, locais de frequência, localização atual, transações comerciais e preferências de consumo, entre outras. O indivíduo em movimento é um produtor de dados, cuja capacidade excede a cadeia de produto de um serviço, podendo ser usadas de diversas formas: fornecer, manter e melhorar os serviços; executar operações internas; enviar ou facilitar as comunicações; enviar comunicados que, na opinião da Uber, serão do interesse do cliente, entre os quais, informações sobre produtos, serviços, promoções, notícias e eventos da Uber e outras empresas.

4.7. Pessoas

4.7.1. Clientes-usuários

Os usuários do aplicativo são os motoristas, passageiros, empresas e governos buscando respostas às demandas associadas à mobilidade urbana. Em um negócio baseado em tecnologia da informação, como as plataformas de compartilhamento, as categorias “produtores” ou “consumidores” são papéis cuja atuação é pouco clara já que são os usuários, tanto motoristas como passageiros, que produzem os insumos da produção tecnológica (input): dados. Eles também consomem a informação

produzida (output) e operam a logística (objetivo final da empresa). No entanto, como a Uber não possui frotas de veículo ela é altamente dependente de motoristas e parceiros que realizam as viagens, devendo por isso os denominar parceiros.

Segundo a Uber (2016d), os principais clientes do aplicativo Uber são “indivíduos requisitando ou encomendando um serviço sob demanda”. Os prestadores dos serviços são “indivíduos ou entidades que podem fornecer o serviço solicitado”.

Apesar da denominação “parceiros” se aproximar mais da ideia de “fornecedores” do que de clientes, os motoristas não são contratados pela empresa, nem como funcionários ou prestadores de serviços terceirizados. Assim, os motoristas são, assim como os passageiros, clientes ou usuários do aplicativo.

A motivação principal dos usuários do aplicativo, segundo Bouquet (2015), é a renda: “atualmente muitas pessoas fazem o que for preciso para ter seu poder de compra ampliado”, seja motoristas oferecendo serviço, bem como clientes que querem tirar vantagens econômicas dessa experiência.

Os clientes são usuários de *smartphones*, maiores de 18 anos, vivendo em cidades (ambiente urbano). Enquanto passageiros, são pessoas que desejam um meio transporte rápido, individual, de custo médio e elevado conforto, dentro das especificações de veículo, comportamento do motorista, disponibilidade de serviços, tempo de espera e possibilidade de compartilhamento da corrida. Enquanto motoristas, são pessoas que desejam obter renda conduzindo terceiros em seus carros particulares e contratam a empresa para utilizar seu aplicativo como fonte de acesso à clientes.

Empresas também são clientes e podem contratar o serviço de condução de passageiros em modo corporativo, oferecendo transporte de grupos ou cupons aos funcionários.

Enquanto empresa de tecnologia a partir de dados, instituições públicas e privadas, associados direta ou indiretamente à mobilidade urbana, são clientes da Uber, o que não é o caso do Rio de Janeiro, mas sim de Boston, por exemplo.

E em atividades de pesquisa de carros autônomos, são clientes da Uber as empresas fabricantes de veículos e provedores de serviços que possam utilizar a tecnologia de veículos auto dirigíveis.

O cliente de serviços prestados através da Internet demanda acesso rápido através de interface objetiva, e resultados eficientes, somando alta qualidade e preços baixos. Em São Paulo – local onde foi realizada pesquisa encomendada pela própria empresa ao

Data Folha (Julho de 2016), a faixa etária de jovens corresponde a 41% do público consumidor do aplicativo, cenário semelhante ao que é visto no Rio de Janeiro (embora não haja pesquisa realizada). Essa faixa faz parte da geração Millennials, faixa etária que iniciou a maturidade em uma época de avanços tecnológicos, globalização e ruptura econômica (década de 90), é caracterizada por Cesareo (*apud* UNIVERSIA KNOWLEDGE@WHARTON, 2016), como de comportamento e atitude voltada à flexibilidade de consumo (acesso e não propriedade) e interesse no “etos” dos produtos.

“Os Millennials querem acesso, e não posse. Além disso, são extremamente sensíveis aos preços; eles vivem e compram on-line e se preocupam com autenticidade”.

O público alvo da empresa, jovens da geração Millennials compara os preços, procura conforto e baixo custo, e está disposto a pagar pelo tempo de uso. Aceita produtos e serviços que não necessariamente pertencem ao mercado regular, cujo etos vem sendo criticado nos últimos tempos em razão de impactos sociais e ambientais. Com facilidade de acesso à internet e aplicativos tecnológicos, é uma geração que vem compartilhando informações de maneira gratuita através da Internet e que vê, no mercado emergente da economia do compartilhamento, uma maneira de “burlar” as velhas estruturas de produção e consumo. Aceita, portanto, produtos não credenciados “oficialmente” pelas instituições públicas, ainda “a-regulados” juridicamente, como a Uber.

Segundo a pesquisa de Opinião sobre o Uber (DATAFOLHA, 2016), os táxis são utilizados por 39% dos paulistanos entrevistados e o Uber por 27%. Dentre os entrevistados, 69% dos paulistanos são favoráveis ao uso do Uber. A taxa de conhecimento e de satisfação com o serviço do Uber é alta, 81% declararam conhecê-lo. O serviço é mais conhecido entre os homens (87%), entre os que possuem renda familiar mensal de mais de 5 a 10 salários mínimos (92%), entre os moradores da zona oeste (92%), entre os mais instruídos (95%), entre os moradores do centro (95%) e entre os mais ricos (99%).

Um quarto dos paulistanos (27%) declarou já ter utilizado o Uber, 93% avaliaram o serviço como ótimo ou bom, 2% como regular, 2% como ruim ou péssimo e 3% não responderam. Entre os mais jovens (41%), 48% são mais instruídos, 61% estão entre os mais ricos, 49% são moradores do centro e 38% da zona oeste.

Em relação ao conhecimento sobre a Uber na cidade do Rio de Janeiro, segundo

dados da Ideia Inteligência (apud GOIS, 2015)⁶⁸, 68,8% dos entrevistados já ouviram falar da Uber e destes, 91,6% entende que ele oferece um serviço semelhante ao táxi tradicional e 60% acredita que o aplicativo melhora a vida das pessoas na cidade.

43,1% dos participantes da pesquisa concordam que transportar passageiros de forma remunerada sem ser táxi é ilegal e deve ser proibido; e 41,3% das pessoas discordam desta afirmação. Segundo a pesquisa, há diferença de idade entre os entrevistados que discordam entre si sobre a proibição dos serviços de transporte individuais alternativos. Assim como acontece com a aceitação de novas tecnologias, a pesquisa mostrou que os jovens estão mais abertos às alternativas de transporte individuais (DATA FOLHA, 2016).

Quanto à renda, o perfil do público da empresa variou nos últimos meses, no caso brasileiro, influenciado por dois fatores: a popularidade (efeito de escala) e a possibilidade de pagamento em dinheiro. No Rio de Janeiro, o público da empresa também está dividido entre as classes A e B. Pode-se verificar que para cada serviço existem demandas específicas a serem atendidas, assim como determinadas condições, como tempo de espera e possibilidade de compartilhamento da corrida.

O relacionamento da Uber com os usuários (motoristas, passageiros e empresas) se dá através do aplicativo, site e e-mails⁶⁹. Por meio deles é possível solicitar o serviço, avaliar, reclamar sobre preços ou rotas, tirar dúvidas ou enviar sugestões. Nos centros de ativação de motoristas são oferecidas palestras presenciais⁷⁰ e aos motoristas é disponibilizado um telefone para contato emergencial.

Segundo pesquisa realizada pela Revista Exame em parceria com o Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC), em 2015, o Uber é a 6ª melhor empresa em termos de atendimento ao cliente (BERNARDES, 2015).

4.7.2. Funcionários

Na sede da empresa Uber Technologies, Inc., localizada na Califórnia⁷¹, Estados Unidos, a equipe realiza atividades de gestão, marketing, finanças e principalmente o desenvolvimento de tecnologia da informação, a fim de manter a plataforma operando a partir das condições de cada local de atuação. É o “cérebro” da empresa, onde trabalham os fundadores, por exemplo.

⁶⁸ Empresa de pesquisa, big data e tecnologia. Realizou pesquisa quantitativa via telefone com 1.000 pessoas na cidade do Rio de Janeiro.

⁶⁹ Site help.uber.com/pt_br e e-mail ajudario@uber.com.

⁷⁰ Os temas se referem ao funcionamento e regras do aplicativo, processo de ativação e documentos e aluguel de veículos.

⁷¹ O endereço é 182 Howard Street, Suite 8, San Francisco, CA 94105. United States. O local de atendimento e envio de remessas para não residentes nos E.U.A. é Uber B.V., Vijzelstraat 68-78, 1017 HL Amsterdã, Países Baixos.

Guilherme Telles (*apud* LIMA, 2016), diretor da Uber no Brasil, trabalha na sede da empresa em São Paulo e esteve visitando a sede nos Estados Unidos. Explicando seu currículo, Telles afirma ter estudado administração de empresas na Fundação Getúlio Vargas pois, segundo ele, “não queria se especializar em nada”, o que se aproxima à visão de gestão da empresa Uber. Na sede da empresa nos E.U.A., Telles (*apud* LIMA, 2016) ouviu: “os melhores líderes são aqueles que têm uma visão *one mile wide, one inch deep* – uma milha de largura, uma polegada de profundidade.

“Eles têm visão do todo e, por não estarem tão envolvidos nas coisas, conseguem criar sentido em tudo. Além disso, o curso de administração tem um quê de gestão de pessoas, que adoro”.

No site Glassdoor.com (2016), ex-funcionários de empresas apontam aspectos prós e contras do ambiente de trabalho na empresa Uber nos Estados Unidos. Foram apresentadas as seguintes características positivas: as equipes colaborativas são formadas por pessoas “super inteligentes” e “apaixonadas”, são ofertadas grandes “oportunidades de crescimento” baseadas em “uma larga curva de aprendizado”; e há estímulo para “apostas grandes e audaciosas” e a para “enfrentar um problema tangível do mundo real que tem o potencial de mudar o mundo como está atualmente”. Em síntese, segundo outro relato, uma “cultura de *Start Up* forte”.

Dentre os aspectos contrários ao ambiente de trabalho da empresa apontados pelos ex-funcionários é frequente a necessidade de “dedicação mais do que exclusiva” e em consequência, “não ter vida fora da Uber”. Outro relato reclama da “falta de inteligência emocional dos gestores do sexo masculino (inclusive do CEO) dificultando às mulheres o sentimento de ser ouvida e valorizada”. Desapontada, ela revela o “horário insano de trabalho, o que é esperado, já que providenciam jantar às 8h da noite e transporte para casa gratuito a partir das 10h da noite”.

Os funcionários são movidos, segundo relatos, a “ter as coisas feitas” diante de “uma grande variedade de tarefas e projetos”. A organização, segundo os ex-funcionários, opera em fluxo constante, o que significa que há “um monte de peças em movimento para navegar”. Ilustrando as condições, em um dos relatos um ex-funcionário afirma que “demorou seis meses para entender o processo e quando conseguiu houve uma reorganização”. O próprio fundador da Uber, Kalanick (*apud* GUIMON, 2014), afirma que: “ser um empreendedor significa que sua vida está dedicada às mudanças”.

Como consequência, apesar da ótima gestão e especialmente de um “CEO incrível”, segundo os ex-funcionários a empresa está tornando mais corporativa: “*more corporate = more bureaucracy*” – mais corporativa = mais burocracia.

Como sugestão, um ex-funcionário reclama do baixo salário e das baixas recomendações,

recomendando à empresa “deixar as pessoas recarregarem suas baterias de tempos em tempos”. E outro ex-funcionário indica “melhorar o gerenciamento e a interface interfuncional à medida que a organização continua crescendo”.

Todos os relatos são respondidos com solicitude por funcionários da Uber (marketing, operações ou relações públicas), agradecendo a colocação. E no caso da “recarga de baterias”, “desafia” o funcionário a conversar com o gerente a respeito. Afirma que

“Do CEO ao chefe de operações local, descendo a linha, a mensagem tem sido consistente: trabalhe duro, conheça seus limites de saúde, e tire o tempo que precisar. Todos nós ficamos envolvidos no trabalho às vezes, mas depende de nós gerenciar nossas vidas e não se queimar [má reputação]!” (GLASSDOOR, 2016)

Questões éticas envolvendo o comportamento dos gestores da empresa na sede americana para com seus funcionários, práticas de negócios consideradas desleais à regulação econômica do mercado e a ausência de abrigo jurídico sobre as condições de trabalho e segurança dos usuários são os temas que colocam a Uber em discussão em diversos setores da sociedade.

Nos Estados Unidos, a repórter Sarah Lacy (2014) fez críticas ao comportamento agressivo da empresa com motoristas e passageiros, assim como com a concorrência, citando casos ocorridos. Segundo Lacy (2014),

“Em 2012, Paul Carr levantou sérias preocupações sobre a visão da empresa de que motoristas e passageiros são produtos descartáveis em uma batalha para maximizar os lucros. Em 2014, Carmel DeAmicis expôs que um motorista de Uber fora acusado de assalto e tinha um registro criminal que deveria ter sido descoberto pelas verificações que a Uber alega fazer. Uma investigação no The Verge expôs táticas competitivas de “cortar pescoços” contra seu principal concorrente Lyft”

Lacy ainda acusa o CEO da empresa de promover a misoginia, defendendo motoristas que realizam abusos sobre passageiras sob a justificativa do “comportamento” das mulheres.

No escritório de São Paulo, sede brasileira da empresa, estavam empregadas formalmente 70 pessoas, segundo Telles (2015). Nele são operadas atividades de marketing específicas, vinculadas à estratégia global da empresa. Através de uma forte operação política de engajamento e mobilização, equipes locais da Uber tem a capacidade para contestar a legislação em vigor e influenciar as regulações locais. Os “gestores públicos” da empresa são responsáveis por essa tarefa.

4.7.3. Motoristas

Do lado de fora das sedes da empresa e da sua plataforma tecnológica, os usuários do aplicativo Uber - motoristas e passageiros, apresentam perfis e interesses

pessoais. Aspectos referentes à proposta de autonomia e flexibilidade, a ausência de vínculos com a empresa, de experiência de atuação anterior como motorista comercial e a disponibilização de recursos próprios como infraestrutura de trabalho, são algumas características da organização do trabalho do motorista descritas neste item.

A pesquisa realizada pelo Benenson Strategy Group - BSG (2015)⁷² em 2014 nos Estados Unidos apresenta o seguinte resultado quanto ao perfil do motorista-parceiro da Uber:

- 59% estavam empregados em tempo integral antes de utilizarem o aplicativo. Enquanto 8% estavam desempregados;
- 76% dizem que ganhar mais renda é a principal razão para usar Uber; em média, os motoristas recebem US\$19 por hora.
- Dentre os que não possuíam experiência de condução anterior, 52% dirigem parte do tempo (até 30 horas por semana) e 12% dirigem em tempo integral (mais de 30 horas por semana);
- No grupo dos motoristas sem experiência prévia, dirigindo parte do tempo (correspondente à 52% dos entrevistados), 60% têm menos de 40 anos e 75% tem outros trabalhos além da Uber.
- No mesmo grupo anterior, 44% dirigem até 12 horas por semana, 35% dirige entre 12 e 19 horas por semana e 21% dirige entre 20 e 29 horas por semana. 47% tem até ensino médio e 53% possuem graduação ou mais.
- No grupo que dirige mais de 30 horas por semana, sem experiência, 39% tem mais de 50 anos e a motivação se refere a manter a renda estável e encontrar pessoas novas.
- 28% das pessoas com menos de 30 anos usam Uber para pagar empréstimos estudantis.
- 49% dos motoristas usam a renda para pagar as despesas do próprio carro; e 62% dos motoristas que compraram carros por financiamento usam a renda para ajudar a pagar o financiamento.
- 63% dos motoristas citam a rentabilidade com uma das razões em dirigir pela Uber e 64% citam segurança.
- 63% buscaram a Uber para ter mais flexibilidade e poder equilibrar trabalho e família.
- 73% dos motoristas preferem um emprego onde escolha o seu próprio horário

⁷²Pesquisa encomendada pela Uber, realizada no período de 16 a 22 de dezembro de 2014. 601 entrevistas realizadas pela internet com motoristas-parceiros em atuação em 20 cidades nos Estados Unidos.

e “ser seu próprio patrão” quando comparado a um emprego estável integral ou parcial com alguns benefícios e um salário definido.

Os resultados da pesquisa indicam o interesse dos motoristas é gerar renda de maneira flexível e autônoma. Essas condições estão associadas a disposição em trabalhar sem qualquer vínculo empregatício, onde por conta própria os motoristas assinam um contrato para o uso do aplicativo como ferramenta de trabalho.

Diante dos dados, é possível afirmar que pessoas deixaram seu emprego para trabalhar em tempo integral, cerca de 8 a 12 horas por dia, dirigindo através do aplicativo com a motivação de gerar renda. O perfil do motorista é marcado pela faixa etária até os 40 anos, constituindo parte da geração Y, anterior aos Millennials. Muitos estudantes utilizam o aplicativo como fonte de renda para quitar dívidas com créditos estudantis universitários, assim como para pagar o financiamento do próprio carro.

Nos Estados Unidos, um motorista divulgou ter dirigido 19 horas seguidas por dia e faturado 18 mil dólares no mês. A partir daí a empresa estabeleceu o limite de 12 horas para dirigir sem descanso, nos E.U.A. No Brasil, um caso ocorreu em São Paulo e foi relatado no Facebook por um passageiro: após um acidente com o veículo, o motorista demonstrou desespero e disse que o carro era alugado e que estava cansado pois estava dirigindo a mais de 12 horas sem parar⁷³.

Nos E.U.A., a procura por maior rentabilidade levou inclusive à prática de concorrência entre os próprios motoristas, provocando a sabotagem de entrada de novos motoristas na concorrência para trazê-los para a Uber beneficiando-se dos incentivos da recomendação (D'ORAZIO, 2014). Em outro caso, motoristas Uber solicitavam carros à concorrente Gett, para cancelá-los logo em seguida, desperdiçando o tempo dos motoristas e impedindo clientes verdadeiros de terem o serviço rapidamente (NEWTON, 2014).

4.8. Evidências físicas

4.8.1. Sedes

O fluxo de trabalho na empresa Uber está organizado em rede centralizada na sede situada na Califórnia, Estados Unidos. Em cada país a empresa distribui suas sedes de acordo com o volume das cidades (ou grupo de cidades, como o caso do Grande Rio). Desde 2014, quando a empresa foi inaugurada no Brasil, o escritório central da empresa fica situada em São Paulo⁷⁴. Esta sede faz a conexão da sede americana

⁷³Disponível em https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=1078658385502737&id=100000757568062, acesso em setembro de 2016.

⁷⁴Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 201, 26º e 27º andares, salas 2601 e 2701, CEP 05426-100.

com as demais sedes no Brasil, entre elas a sede do Rio de Janeiro, que por sua vez é responsável pela conexão com escritórios locais, distribuídos em outros municípios ou bairros. A Figura 8 abaixo busca ilustrar essa articulação, onde o último nível, escritórios locais fazem a conexão com os milhares de motoristas.

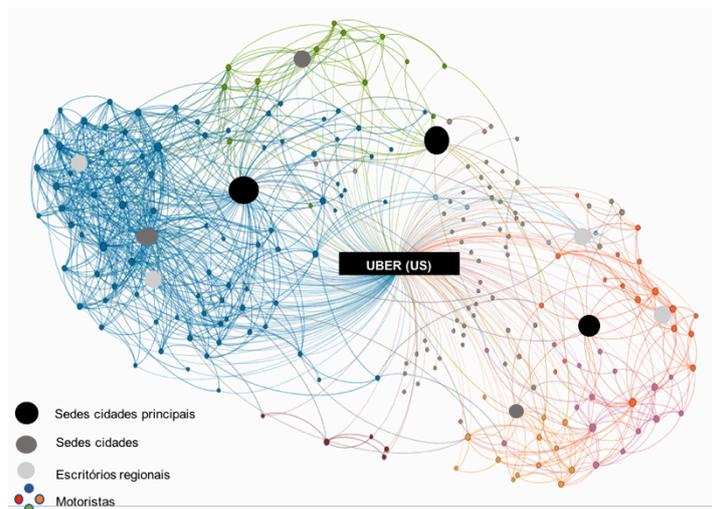


Figura 8 - Rede de operação Uber e motoristas.

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Se achatarmos a imagem da rede, em círculos concêntricos teríamos a sede UBER (US) no centro (primeiro nível), as sedes nas principais cidades no entorno mais próximo (segundo nível), na sequência os escritórios (terceiro nível) e em último os motoristas autônomos (quarto nível). Em sistema de pirâmide de poder e de fluxo de recursos, observa-se um grande volume de dados emergindo da base (motoristas), passando pelas sedes (sem alteração qualitativa dos dados), alimentando o “cérebro” do programa administrado pela sede. O fluxo de dados permanece no ambiente virtual através do programa, enquanto nas sedes físicas (cidades), operam atividades institucionalizadas, como verificação de documentos de cadastro, entrevistas para seleção (quando era prática) e principalmente atendimento ao motorista.

Além destas atividades, desde 2016 a empresa desenvolveu um *hub* de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia em mobilidade - Uber Advanced Technologies Center (UberATC), em Pittsburgh, nos Estados Unidos, onde desenvolve tecnologia de carros autônomos (NBC NEWS, 2015).

4.8.2. Seleção e cadastramento

O veículo cadastrado na Uber precisa ter documentação válida que assegure as condições de funcionamento do carro e a segurança do passageiro. Tal documentação é obtida pelo proprietário mediante vistoria do veículo junto ao órgão público de transporte (no caso do Rio de Janeiro, o DETRAN). O motorista também

precisa ser avaliado pelo órgão que emite sua carteira de habilitação para a atividade de direção veicular específica para “condutores de veículos com fins comerciais”.

Além disso, a empresa requer Certidão de Antecedentes criminais produzida pelo órgão de segurança nacional. Há, portanto, dependência de instâncias governamentais para que o negócio da empresa seja viabilizado.

O cadastramento do veículo também requer a compra de seguro do veículo, incluindo prejuízo de terceiros. Os veículos devem ser apresentados nas Centrais Locais da Uber onde o cadastro é aprovado mediante apólice de seguro que arque com despesas de acidentes envolvendo o motorista e terceiros.

No início das operações no Rio de Janeiro, em 2014, os motoristas cadastrados deveriam passar por uma sabatina de entrevistas individuais presenciais, realizada por uma equipe de psicólogos, além de assistir vídeos motivacionais e de orientação comportamental para o atendimento de passageiros. A partir de 2016, esse processo foi alterado e os motoristas não passam mais por entrevistas. A documentação e os vídeos permanecem.

4.8.3. Trabalho

A operação da empresa depende da disponibilidade de carros com a qualidade no padrão da empresa. Assim, é preciso haver concessionárias que vendam veículos e bancos que ofereçam financiamento da compra.

O motorista arca com todos os custos do serviço, desde o carro, o seguro, a manutenção, o combustível, as taxas de licenciamento, a limpeza até a sua própria vestimenta, o aparelho de celular com plano de dados e as balas e água oferecida aos clientes.

O trabalho do motorista gera uma renda calculada pelo aplicativo/empresa de onde é descontado o percentual para a empresa (25% do valor de cada viagem, no caso do serviço UberX) e o restante é depositado na conta do motorista semanalmente sob a descrição “depósito”, sem qualquer outra discriminação do depositante. No Brasil, o trabalho de direção a partir de aplicativo é categorizado como profissional autônomo. No entanto, diferente de uma prestação de serviços terceirizada, o motorista não emite nota fiscal (ou RPA) sobre o serviço e pagamento realizado, assim como não necessariamente declara o volume financeiro no Imposto de Renda.

O cálculo de receita e custos realizado pelo motorista-parceiro da Uber, Marlon (YOUTUBE, 2016a) em São Paulo, aponta qual seria o lucro do motorista trabalhando 42 horas por semana ao longo de um ano - entre maio de 2015 e maio de 2016, quando

realizou um total de 1.529 corridas e trabalhou 1.605 horas. Nesse período seu rendimento líquido anual foi de R\$ 52.701,00; por mês, R\$5.547,48; por semana, R\$ 1.386,87; e por dia, R\$32,83.

No total de custos anuais proporcionais ao trabalho realizado, ocorridos apenas porque utiliza o carro com Uber, Marlon incluiu os itens da Tabela 12 abaixo:

Tabela 6 - Custos anuais do motorista

Item	Valor Anual (R\$)	Valor Mensal (R\$)
Telefone Celular (aparelho e internet)	2.386,07	198,84
Manutenção (pneu, óleo)	2.797,89	233,16
Higienização	450,00	37,5
Lavagem (62 ao ano)	1.470,00	122,5
Água e balas	850,70	70,89
Combustível	12.326,99	1.027,25
Multas	297,93	24,83
TOTAL 1	20.579,22	1.714,94

Fonte: Uber do Marlon (YOU TUBE, 2016a)

Os custos do carro, independente de ser ou não utilizado para dirigir com a Uber, incluem, conforme Tabela 13:

Tabela 7 - Custos anuais do carro

Item	Valor (R\$)	Valor Mensal (R\$)
IPVA	1.344,00	112
Seguro	3.422,13	285,18
TOTAL 2	4.766,13	397,18

Fonte: Uber do Marlon (YOU TUBE, 2016a)

Somados C1 e C2, o custo anual líquido de trabalho como motorista da Uber é de R\$ 25.345,35.

Com uma receita de R\$ 52.701,00 e gastos de R\$ 25.345,35, o motorista obteve, em um ano, o lucro de R\$ 27.355,91. Mensalmente, R\$2.879,56 e semanalmente, R\$719,89. Sua hora de trabalho vale R\$ 17,40.

Segundo o motorista Igor Baptista (YOU TUBE, 2016b), os custos de um motorista de Uber devem incluir ainda a depreciação do veículo e o planejamento inicial deve buscar prever quanto determinado modelo de carro gasta de gasolina por quilometragem rodada. Custos elevados de gasolina podem ser revertidos com a instalação de sistema de GNV – Gás Natural Veicular, cujo investimento é de, em média, R\$ 3.000. Em relação aos ganhos, a rentabilidade, segundo Igor Batista, depende da “sorte” em atender corridas longas. Mas, até dezembro de 2015, a Uber garantia um valor fixo de R\$25 a R\$40 por hora (varia de acordo com o dia e horário) mediante o atendimento de 85% das solicitações nesse período. Em um cálculo baseado em 10h por dia, todos os dias da semana – o que é uma média entre os motoristas, segundo ele, um motorista utilizando o aplicativo chega a receber R\$1.875,00 por semana e R\$ 7.500,00 por mês, sem descontar os custos.

O tempo de trabalho de Marlon (YOU TUBE, 2016a), 42 horas por semana, oferece R\$ 1.386,87 e o de Marlon, 70h por semana, R\$1.875,00. Se o cálculo da depreciação do veículo, diferencial de cálculo entre ambos, for contabilizado por Marlon sua rentabilidade seria ainda reduzida. Mas a comparação desses dois cálculos leva a crer que o motorista de Uber, trabalhando em média 50h por semana recebe cerca de R\$ 800,00 por semana, ou R\$3.200,00 por mês.

Considerando o salário mínimo – SM (vigente em 1/1/2017) de R\$937,00, ou seja, o motorista da Uber está recebendo entre 3 e 4 salários, o que o inclui na classe D, segundo a ABEP (2016)⁷⁵. Adicionalmente, conforme visto, nenhum deles inclui nos cálculos o pagamento de seguro saúde, seguro desemprego ou aposentadoria pública ou privada.

4.8.4. Comunicação entre motoristas

Ainda que seja independente da empresa, a comunicação entre os motoristas usuários do aplicativo é parte integrante das evidências físicas do serviço. Os motoristas participam de redes sociais virtuais como Facebook (2016c) e Whats App. No Brasil, há 4 Grupos no Facebook, por exemplo, onde para participar é preciso a aprovação do administrador. Neles são motoristas (antigos e novos), usuários (passageiros e potenciais motoristas) e taxistas, chamados “fandangos” que publicam comentários negativos à empresa. Em geral, no grupo são trocadas informações, experiência e conselhos a novos usuários, em temas como o comportamento “ideal” do motorista, do passageiro e sobre como se relacionar com a empresa, incluindo principalmente dúvidas quanto ao rendimento. Há ainda um Fórum *online*⁷⁶ no qual são discutidos assuntos sobre o trabalho de motorista. No Brasil foi organizado o Sindicato de Motoristas de Uber⁷⁷ e a Associação de Motoristas Parceiros das regiões Urbanas do Brasil – AMPARU.

4.8.5. Riscos e ações de segurança

4.8.5.1. Motorista em viagem

Ao dirigir pela cidade seguindo a rota solicitada pelo cliente, com frequência o motorista está exposto à possibilidade de roubos, acidentes e agressões pessoais. Algumas áreas da cidade ainda não estão mapeadas em GPS ou são regiões de conflito armado, o que não é indicado pelo aplicativo. Assim, qualquer motorista operando através de aplicativo de mapas pode se expor à risco nessas áreas. O

⁷⁵ A Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa (Abep) utiliza o Critério Brasil, que tenta estimar a renda permanente das pessoas por meio da posse de bens e outros quesitos. Disponível em <http://www.abep.org/criterio-brasil>, acesso em dezembro de 2016.

⁷⁶ Disponível em <http://forum.hangarnet.com.br/index.php?showtopic=146782>, acesso em abril de 2016.

⁷⁷ Disponível em <http://www.sindicatouber.com/>, acesso em julho de 2016.

desconhecimento do motorista sobre as regiões da cidade, independente de aplicativos, é um elemento que pode elevar o risco. Desde que o aplicativo passou a usar dinheiro como forma de pagamento, o número de assaltos aumentou (TOLEDO, 2016).

Segundo motoristas, há passageiros fazendo uso de contas falsas para realizar assaltos durante uma viagem de Uber. O pagamento automático com débito no cartão de crédito evita perda e furto de dinheiro. No entanto, no Rio de Janeiro foi habilitado o pagamento em dinheiro, o que gera insegurança para o motorista (que pode ser assaltado com a renda do dia no carro). A ausência de um cartão de crédito cadastrado no sistema também é menos uma forma de garantir o pagamento da viagem. O mau comportamento do passageiro é “punido” com o descadastramento do CPF no sistema Uber.

Para atender situações de risco, a Uber mantém serviço 24 horas por dia de atendimento telefônico 0800 onde são recebidas e orientadas questões emergenciais (NEWSROOM UBER, 2016e). Despesas relacionadas ao conflito com taxistas, por exemplo, agressões que levam à destruição de partes do veículo, são arcadas pela empresa. Todas as demais são de responsabilidade do motorista e/ou do proprietário do veículo.

4.8.5.2. Passageiros em viagem

No Brasil, o principal impedimento à operação do aplicativo não é a concorrência, mas a insegurança de motoristas e passageiros decorrente da assimetria de informações, segundo Telles (*apud* VARGAS & MINOZZO, 2015). Trata-se de “saber” se o motorista que coloca o carro diante do passageiro é de fato o cadastrado, qual a rota perseguida e o comportamento praticado, se o pagamento foi realizado. Ou seja, em que nível as informações coletadas em cada viagem exercem controle sobre a situação, garantindo a performance do serviço dentro do desejado. Enquanto os serviços de taxi solucionaram o problema através da concessão de alvarás pela Prefeitura e de uma série de processos burocráticos vistos em Apêndice 4, o aplicativo requer o *feedback* de cada viagem realizada através de classificações de passageiros e comentários após a viagem.

4.8.5.3. Dados no aplicativo

Doria (2014) comenta um debate ocorrido nas redes sociais sobre como a empresa Uber trata questões éticas envolvendo diversas pessoas ligadas às empresas do Vale do Silício. Citaram as ameaças realizadas contra repórteres que “falam mal da Uber”, como ocorrido com Lacy, mediante divulgação de informações pessoais dessas

peças e o uso por gestores da empresa da chamada “tela de Deus”, um sistema de coleta de dados em tempo real por GPS que permite acompanhar onde está cada carro conectado à Uber, mostrando o quando a empresa detém o controle das informações a manipula segundo seu desejo.

Em âmbito corporativo, os dados sobre as viagens podem ser repassados à terceiros, utilizando-os para fins de marketing, buscando personalizar e melhorar os serviços, inclusive fornecer ou recomendar recursos, conteúdo, conexões sociais, encaminhamentos e anúncios. A empresa multinacional hoteleira Hilton⁷⁸, por exemplo, recebe informações sobre a trajetória dos clientes para oferecer recomendações aos clientes. Em âmbito governamental, a empresa oferece soluções de mobilidade baseadas nos dados recolhidos durante as viagens.

Segundo os Termos e condições aplicados aos usuários-passageiros (junho de 2016), a Uber poderá fornecer a uma gerenciadora de reclamações ou seguradoras qualquer informação necessária se houver qualquer reclamação, litígio ou conflito envolvendo passageiro ou motorista.

Em abril de 2016 (CANAL TECH, 2016), a Uber foi obrigada judicialmente à apresentar dados sobre sua operação ao governo dos E.U.A, incluindo dados sobre os motoristas e usuários da plataforma. Na ocasião a empresa respondeu em seu Relatório de Transparência, aberto a consulta pública:

“Usuários da plataforma são afetados pessoalmente quando a companhia é requisitada a entregar coordenadas GPS específicas de início e término de corridas. Mas se vê obrigado a fazê-lo, afirmando ser necessário debater o tipo e a quantidade de informações os serviços regulatórios devem pedir e sob quais circunstâncias”⁷⁹.

Bertram (2016) enfatiza que nos dias atuais há muito dado disponível, mas poucas pessoas com as habilidades e capacidades necessárias para desenvolver aplicativos e fazer novas perguntas aos dados, produzir informação relevante a partir deles.

4.8.6. Relações de trabalho

Motoristas parceiros têm se reunido para manifestar-se por melhores pagamentos pelas corridas diante dos elevados custos de manutenção do veículo. E a empresa já vem sofrendo processos trabalhistas no Brasil e em diversos países do mundo (PAYÃO, 2016).

⁷⁸ Uber disponibiliza informações recolhidas nos milhares de trajetos que os passageiros fazem todos os dias, para oferecer recomendações aos clientes dos hotéis Hilton. Disponível em http://brasil.elpais.com/brasil/2015/09/01/economia/1441119256_990390.html, acesso em outubro de 2016.

⁷⁹ Redação Canal Tech (2016). “Uber compartilha dados de 14 milhões de usuários com o governo dos EUA”. 12.04.2016. Disponível em <https://canaltech.com.br/noticia/mobile/uber-compartilha-dados-de-14-milhoes-de-usuarios-com-o-governo-dos-E.U.A.-62397/>, acesso em outubro de 2016.

Bazolli (*apud* SOUZA, 2016), presidente da AMPARU – Associação dos Motoristas Parceiros das Regiões Urbanas do Brasil), afirma:

"Estamos preocupados porque o motorista precisa trabalhar mais para lucrar, o que causa cansaço e pode levar a imperícias. Sem dinheiro, ele também não consegue manter o padrão exigido pela empresa e já começa a rodar com pneu careca e suspensão com avarias".

Os motoristas alegam que deveriam ser tratados como funcionários, e não como parceiros, segundo representantes do Ministério Público do Trabalho (*apud* BITTENCOURT, 2017)⁸⁰, já que a CLT considera vínculo empregatício “prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”. Os 25% do valor de cada corrida que são repassados à Uber e o estímulo as motoristas completarem determinado valor por dia são “metas disfarçadas”, segundo Abramovay (*apud* BITTENCOURT, 2017), o que demonstra o controle da empresa sobre o processo produtivo. A arbitrariedade da empresa é uma das alegações dos motoristas em Los Angeles, E.U.A.: “A Uber pode cortar preços, mudar as regras do trabalho, e desativar motoristas conforme a sua vontade” (ASHER-SCHAPIRO, 2015).

A Uber, segundo Witt et al (2015), responde regularmente a sugestões sobre sua responsabilidade por questões de segurança ou de trabalho com a afirmação de que é uma “empresa de tecnologia”, e não uma rede táxi. Segundo Witt *et al.*, (2015:4), “esta afirmação faz uso da poderosa ideologia liberal que informa os pressupostos básicos de nosso sistema legal e prioriza a responsabilidade individual”. No caso australiano, conforme aponta Witt et al. (2015), a lei está relutante em fazer terceiros responsáveis pelas ações dos indivíduos, a menos que eles estejam dentro de algum tipo de relação especial. A alegação feita pela Uber e outros operadores da rede de compartilhamento é que não existe essa relação. Legalmente, isso é reforçado pelo extremamente poderoso “porto seguro” fornecido para empresas de tecnologia sob a lei dos EUA, que imuniza “prestadores” de “serviços interativos de computador” da responsabilidade pelas ações dos usuários da rede (Witt *et al.*, 2015:4)

No Reino Unido, em 28 de Outubro de 2016, a corte decidiu acionar a empresa à pagar direitos trabalhistas aos motoristas parceiros entendendo que determinados processos vinculam relações de trabalho: entrevista e contrata; controla com exclusividade informações-chave, como o sobrenome, o contato e o destino dos passageiros; define a rota que deverá ser utilizada; pressiona que o motorista aceite trabalho e não cancele, sob a pena de desconectá-lo do aplicativo; define a taxa e

⁸⁰ Grupo de estudos formado por procuradores do Trabalho de Distrito Federal, Rio e São Paulo e de cidades de Tocantins, Paraná e Bahia, com foco em aplicativos de transporte.

impede que ela seja renegociada entre passageiro e motorista. A empresa impõe condições como tipos de carros, instrui como os motoristas devem fazer seu trabalho e controla suas performances - através de um sistema de notas, por exemplo. E ainda, ela não inclui motoristas sobre decisões relativas a descontos; e lida com reclamações feitas contra motoristas (CABETTE, 2016).

Segundo a notícia, os juízes acusaram a empresa de usar “ficção, linguagem distorcida e até terminologias inventadas” (CABETTE, 2016) para se defender. O Tribunal do Trabalho do Reino Unido (*apud* CABETTE, 2016),

“A noção de que a Uber em Londres é um mosaico de 30 mil pequenos negócios ligados por uma ‘plataforma’ única é, para nossas mentes, ridícula (...) Os trabalhadores não podem negociar e não negociam com passageiros (...) Eles recebem e aceitam viagens estritamente nos termos do Uber”.

Segundo estudo realizado por Rosenblat & Stark (2016), a Uber promove significativo controle indireto sobre como os motoristas fazem seus trabalhos, levando a duas conclusões: primeiro, as assimetrias de informação e poder produzidas pelo aplicativo Uber são fundamentais para a estrutura de controle sobre seus trabalhadores; e segundo, as invocações retóricas da tecnologia digital e algoritmos são usados para estruturar relacionamentos corporais assimétricos com o trabalho, que favorecem a empresa (RESENBLAT & STARK, 2016).

5. PERCEPÇÃO DO PÚBLICO UBER NO RIO DE JANEIRO

Os capítulos anteriores apresentaram o referencial teórico e as características do negócio da empresa levantadas a partir de pesquisa documental. Neste capítulo serão observados a percepção do público quanto à estratégia de gestão e operação da empresa. Os resultados das entrevistas semiestruturadas e do questionário de perguntas fechadas serão apresentados a seguir, organizados, assim como no capítulo anterior, segundo os elementos do composto de marketing expandido para o setor de serviços. No entanto, dados relativos à aspectos incontroláveis da empresa estão de fora do composto de marketing. É o caso, como visto do capítulo anterior, da análise da concorrência, dos aspectos regulatórios e dos investimentos realizados por outros na empresa, descritos no primeiro subcapítulo.

5.1. Ambiente incontrolável de marketing

5.1.1. Regulação

O levantamento sobre a percepção do público sobre o papel das instituições e especificamente do Estado na regulação do serviço do Uber direcionou perguntas à motoristas de Uber, taxistas, passageiros de Uber e passageiros de taxis, contrários à Uber. Foram abordados os temas da regulação, do conflito com taxistas e de questões trabalhistas.

a) Motoristas Uber

O processo de proibição do aplicativo Uber, não regulamentado, levou motoristas a dúvidas sobre a operação da empresa:

“(...) teve casos de ‘ah não, a partir de tal dia não vai mais usar Uber’ e teve até fiscalização do DETRAN. Quem fosse flagrado transportando passageiros pra Uber teria o carro rebocado, e a habitação apreendida” (MU3).

Quanto ao futuro da empresa, o motorista MU6 indica que,

“(...) tem um futuro incerto... eu do meu ponto de vista, até nesse ponto de ser irregular, ne, desse caso que agente falou... daqui a pouco abaixa uma lei, muda governador, muda prefeito, então a gente não pode, a gente está mudando de prefeito. Vai que o prefeito toma posse e ele não é bem visto com a Uber. Então eu acho que é um futuro incerto... não posso te dizer o que pode acontecer” (MU6).

No então, havendo regulação, para o motorista de Uber, “se ela for se legalizar como outras empresas, ela vai pagar impostos, vai beneficiar o governo” (MU1).

Quanto ao conflito com taxistas, segundo um motorista, “tem pessoas que tem resistência a Uber por achar que está sendo uma covardia com os taxistas” (MU2).

b) Motoristas Taxi

Quando comparados os serviços oferecidos, o diferencial da Uber para MT2 é “nada mais nada menos do que uma água, uma bala, o tratamento”, embora o aplicativo tecnológico seja um diferencial:

“Eles entraram simplesmente com um aplicativo que é o forte no negócio. O que é mais difícil de você conseguir combater é o aplicativo (...). Depois que surgiu a tecnologia, ficou muito difícil. Tem gente forte por trás disso” (MT1).

No entanto, antes da entrada do Uber no mercado, os taxistas já utilizavam aplicativos, visto como necessário ao trabalho:

“Você precisa ter um telefone com internet para poder trabalhar. Porque trabalhar sem aplicativo hoje em dia é muito complicado, você depender só da rua é complicado. Então o aplicativo acaba sendo uma ferramenta boa também” (MT2).

Segundo MT2, os passageiros estão comparando preços entre os aplicativos e os de taxi estão oferecendo 30% de desconto”. Alguns aplicativos possibilitam ainda o pagamento com cartão de crédito e avaliação do serviço, mas apenas por parte do motorista: “Quando você é mal avaliado no aplicativo você é bloqueado. Tem umas regrinhas: se tem muita reclamação, se você recusar muitas corridas durante a semana eles te bloqueiam” (MT2). Se por um lado a concorrência é desleal, por outro, segundo o taxista, a concorrência impulsiona a qualidade dos serviços:

“Eu não sou contra o serviço, acho que ele tem que existir até para ter uma concorrência saudável. E, para o serviço está sempre cada vez melhor... não pode ser do mesmo jeito que era” (MT2).

Quando à concorrência de oferta em termos de número, segundo o taxista,

“Têm lugares aí fora que o número de Uber é 2 vezes maior que o número de taxis. Se ocorrer isso aqui no Rio nós somos 33.000 taxis legalizados. Aí você acha que vai ter tanta gente para tanto carro?” (MT1).

As comparações feitas entre as exigências sobre a operação do taxi e da Uber se referem também à aspectos de segurança. Segundo o taxista proprietário de licença para operar o Taxi, MT2:

“O taxi tem que fazer 3 vistorias no ano e a Uber faz uma só que é do Detran normal (...) o serviço de transporte precisa ser regulamentado. Quem é que garante a segurança desse carro?”

O taxista se refere ao processo institucional pelo qual passa: “Se o meu pneu tiver um pouquinho careca e a SMTR me parar ela reboca meu carro. Quem é que vai parar o carro do Uber” (MT2)? A punição, segundo ele, é a de que “se o cara da SMTR pegar, ele vai rebocar teu carro” (MT2). No caso da Uber, não existe “alguém” que faça essa fiscalização e punição, “(...) só a própria Uber, e os próprios usuários. Se você não entrar no carro ruim e fedido e dizer para a Uber que o carro é ruim e fedido, como é que a Uber vai saber? Ninguém fiscaliza isso” (MT2).

Outro ponto colocado pelo taxista se refere à credibilidade da certidão de antecedentes criminais entregue pelo motorista no cadastro da Uber. Segundo ele, “tirada no site não serve de nada. Só o que serve é o do cartório, primeiro, terceiro e quarto registro” (MT2).

Em relação ao seguro, segundo o motorista de taxi, “não adianta eu apresentar a apólice, eu tenho que ter a apólice e os comprovantes de pagamento do seguro” (MT2). No caso da Uber, “Quem me garante que o cara lá da foto da Uber tem o seguro? Ele pode ter feito e depois cancelado” (MT2).

Quanto à regulamentação do Uber, para o taxista MT2, o excesso de fiscalização não é um desejado nem aos concorrentes:

“Não digo que ele tem que ir (...) fazer a vistoria do IPEM, mas da SMTR eu acho que tem que fazer. (...) O papel do Estado é se preocupar com isso, segurança, com a arrecadação de imposto, botar as condições iguais para todo mundo” (MT2).

O taxista MT2 compara a regulamentação do aplicativo da Uber à regulamentação de serviços de planos de saúde, telefonia e energia elétrica, onde existem instituições governamentais como a ANS, ANATEL e ANEEL que exercem papel de fiscalização dessas empresas. Tais empresas intermediam o acesso público a serviços de saúde, telefonia e energia elétrica através do comércio de planos.

Nas vistorias realizadas pelo DETRAN, segundo o entrevistado: “qualquer 50 reais você aprova o carro na vistoria do Detran” (MT2). Além disso, na compra do taxi, o taxista entrevistado revela ter pago 150 mil reais pela licença e que todo o processo de troca de propriedade foi conduzido por um “despachante” ligado à SMTR (MT2). Segundo ele,

“Não é necessária essa burocracia toda (para os taxis). Só, que como tudo é movido a dinheiro, eles criam a burocracia para poder tirar dinheiro. E quando uma coisa, que nem a gente, está dominada... se você está controlado, o cara vai querer sugar aquilo que está controlado. A Uber não está controlado. A bronca da Prefeitura é que eles não conseguem tirar nada com isso” (MT2).

A insatisfação dos taxistas também está relacionada às condições de trabalho, desde a infraestrutura urbana aos serviços para os taxistas, sob responsabilidade do Estado.

Para um dos motoristas de taxi entrevistados:

“Uma cidade bem distribuída, um transito bem organizado, mais banheiro. O próprio ponto onde a gente fica não tem banheiro. A gente usa o banheiro da padaria em frente. Mas eu acho que deveria ter... poderia ser um negócio mais bem pensado” (MT2).

Quando ao futuro da empresa Uber no Rio de Janeiro, na opinião do taxista entrevistado, evidencia-se uma questão trabalhista,

“(...) porque eles [motoristas Uber] vão começar a controlar o horário de trabalho desses caras... o cara trabalha 12h por dia. 14h por dia.

Você acha que se ele for bloqueado de bobeira, sei lá, ele não vai meter na justiça e vai pedir um vínculo empregatício disso? E ele vai ganhar porque ele tem como comprovar esse tempo todo” (MT2).

c) Passageiros Uber

O passageiro PU5 opina: “acho uma falta de respeito quando eles envolvem os passageiros nessa briga. Nós passageiros queremos apenas um serviço de qualidade, diferenciado e seguro, além do custo baixo” (PU5). Buscando entender os motivos do conflito, o passageiro PU3 afirma: “porque o [app da] Uber é mais barato” (PU3), “por causa das taxas, deles não serem taxados (...) e a concorrência, de não sobrar cliente para os taxistas (PU4). No entanto, segundo este mesmo passageiro entrevistado, a concorrência com os taxis é vista como benéfica para as cidades “porque faz a qualidade do serviço de transporte melhorar” (PU4).

Segundo o passageiro PU2, os taxistas sentem-se injustiçados, “porque um transporte que presta o mesmo serviço, um é cobrado de um jeito e o outro não é cobrado”. A resposta segundo o mesmo passageiro é a regulamentação: “Tinha que ser regulamentado, pagar as mesmas taxas de uma empresa que presta o mesmo serviço”.

Sobre a regulamentação do aplicativo, segundo um passageiro de Uber, é desejável que a empresa e o governo negociem: “O que vamos ter de benefício? Por que existe essa taxa” (PU3)? Segundo a passageira PU2:

“Imposto (serve) para receber em troca melhorias de serviço. Imposto de carro, melhoria de ruas, estradas, semáforos. Como as multas [que vão] para cursos de reciclagem, campanhas de prevenção de acidentes. Todo setor tem que ter a sua finalidade (...) não sei para que os impostos do taxi. Não sei que tipo de retorno a Uber teria ao pagar imposto. Isenção, por exemplo”.

Cabe ao Estado, segundo a passageira PU5,

“(...) regulamentar o [app da] Uber, para que acabe com essas brigas de taxistas e Uber, pois isso atinge diretamente a população que morre de medo de presenciar uma briga dessas (...) e é preciso entender que a proibição do [app] Uber significa a proibição da inovação, com isso a empresa precisa implantar medidas que apresentem para os governos locais uma forma de atingir todos de forma positiva”.

No entanto, o passageiro PU4 afirma:

“O Estado é o Estado de império. Ele existe, então as pessoas precisam pagar a ele para ele sustentar. O Estado não precisa ter alguma coisa envolvida com o motorista para terem que pagar ele. Essa ligação não existe. Tributária. Basta você existir ali, ter seu negócio que você deve para o Estado, em prol da coletividade”.

d) Passageiro Taxi

Quanto à oferta de serviços de mobilidade urbana, observando a presença da Uber na cidade de forma crítica, um passageiro de taxis contrário à empresa Uber afirma que “demonstra que a cidade é uma bagunça. Dois pesos duas medidas. E também porque nossos taxis amarelinhos fazem parte da marca da cidade... *place branding*” (PT1). Afirma ainda que a Uber é uma “empresa ilegal, caracterizada pela prática de *dumping*⁸¹” (PT1).

5.1.2. Concorrentes no mercado de transporte particular

a) Motoristas

O motorista MU5 inicialmente afirma que, para o serviço diferenciado do Uber “não existe concorrência. Existe concorrência, mas para ficar na média com a Uber não existe” (MU5). Embora, em seguida, aponte empresas de taxi: “uma empresa que é dona de uma frota [de taxis] e aluga o carro” (MU5). Para então lembrar outros aplicativos de transporte presentes no mercado carioca e explicar o diferencial para a Uber:

[Há] o aplicativo chamado T81, ele é parecido com Uber, mas ele é brasileiro, aceita dinheiro e cartão. No começo era bastante utilizado por aceitar dinheiro e a Uber, não. Podia cadastrar taxi, carro de passeio, podia até cadastrar moto, mototaxi, transporte de alimentos também. Mas agora acho que ninguém está mais usando esse aplicativo. Porque a Uber começou a aceitar dinheiro. (...) Tem a Cabify também. Mas a Cabify é na Barra”. (MU5).

Outro motorista citou o taxi e especificamente aplicativos de taxi: “agora tem o 99 taxis dando 30% de desconto” (MU3) e outro apontou exemplos de aplicativos de transporte autônomo: “Cabify, t81 por aí vai” (MU2).

b) Passageiros Uber

Quanto aos concorrentes da empresa, o passageiro PU3 afirma: “Os taxis!” e PU4 especifica afirmando serem os aplicativos de taxis os concorrentes da Uber, comparando os preços: “O 99 Taxis? Agora a diferença nem está tão grande porque eles dão desconto” (PU4). Outro passageiro reflete sobre concorrentes no ramo dos aplicativos: “Se fosse aplicativo de serviço, eu tenho, de esmalte. Na verdade, é da loja de esmalte, mas não tem como marcar para a pessoa ir [prestar o serviço]” (PU3).

5.1.3. Investimentos

a) Motoristas Uber

⁸¹ Ação ou expediente de pôr à venda produtos a um preço inferior ao do mercado, especificamente no mercado internacional (p.ex., para se desfazer de excedentes ou para derrotar a concorrência), ganhando quotas no mercado.

Os investimentos em fundos da empresa são motivados, segundo o motorista MU5, a “uma nova forma de transporte, que o pessoal está vendo que está dando resultado” (MU5). Segundo MU6,

“[a empresa] Está valendo muito (...) é muito lucrativa? Muita gente entrando, deve ter mais de 30 carros, não sei, nessa media. E poxa, ela tirando 20% de cada corrida, de cada carro, imagina quanto ela lucra por dia?” (MU6)

Quanto aos custos, os escritórios da empresa nas cidades e as ações de marketing são fontes de despesas da Uber, segundo os motoristas entrevistados: “há atendimento nas sedes nas cidades e marketing” (MU 5).

b) Motoristas Taxi

Segundo um dos taxistas entrevistados, o motivo do investimento na empresa se deve a razões de mercado. Segundo ele,

“Porque o mercado é assim. Pela quantidade de clientes que ela tem. Deve está bem financeiramente. Ela deve ter sido de uma Start Up. Um cara criou o aplicativo, um bando de investidor foi lá e botou dinheiro. Deu certo, ganhou muito dinheiro” (MT2).

c) Passageiros Uber

O motivo de investimentos financeiros na empresa está associado à sua solução de mobilidade: “porque facilita a vida das pessoas, para lá e para cá” (PU3). Logo, “porque tem cada vez mais clientes. Uma procura muito grande, chance de lucro” (PU2) ou ainda “É um negócio encantador, cada vez mais o “boca a boca” espalha pelo mundo um negócio que funciona para valer” (PU6). E para um dos passageiros, o investimento na empresa se refere a possibilidade de gerenciamento dos dados: “Para vender informação” (PU4).

d) Passageiro Taxi

O usuário de taxis contrário ao Uber observou como estratégico o investimento de empresas na Uber. Segundo eles, “Porque entendem que certo público gosta da associação de sua marca com o modelo de negócios da Uber”.

5.2. Produto

a) Motoristas Uber

Quando perguntados sobre como tomou conhecimento sobre o aplicativo e qual o seu principal atrativo, motoristas afirmaram terem sido comunicados por amigo em busca de trabalho: “Amigo meu que ficou desempregado” (MU7) ou buscando recolocação no mercado: “Colegas da Net [trabalho anterior]” (MU5), neste último caso, onde atuavam como técnicos e dirigiam como parte do trabalho.

A vantagem de dirigir pela Uber, conforme apontam os motoristas, se refere à flexibilidade de horários e autonomia: “quanto mais trabalha mais você ganha” (MU5). Quanto às expectativas de flexibilidade no trabalho e gerenciamento de tempo, “Me atraiu o horário, eu posso fazer meu horário, não sou obrigado a trabalhar todo dia” (MU5).

Em relação à categoria a qual pertence a empresa, um dos motoristas entrevistados respondeu: “é uma empresa de transporte” (MU5), enquanto outro motorista explicou que “ela só gerencia um aplicativo, ela não é de transporte” (MU4).

O produto “aplicativo” e o serviço por ele oferecido é considerado de grande valor para os motoristas. Existe uma admiração tanto pela empresa quanto pela tecnologia. A visão de alguns motoristas revela sua relação com a empresa: “Eu amo isso aqui” (MU1).

Outro motorista expõe sua opinião sobre a empresa especificando a tecnologia de visualização de áreas com preço dinâmico como diferencial do produto:

“A Uber é uma coisa muito inteligente. Eles pensaram em tudo. (...). Tem o preço dinâmico. Quando a área está em dinâmico é porque tem poucos motoristas para lá. Ai no nosso mapa aqui aparece aquela área ali vermelha. (...) porque tem muitos passageiros querendo e não tem carro” (MU4).

Quando perguntado sobre o que a empresa oferece no mercado, MU5 afirma:

“Ela faz vários tipos de transporte. Não só transporte de pessoas, mas transporte de alimentos. Em São Paulo eles tem bicicleta alguma coisa. É um jeito de transporte preparado [para levar bicicletas no carro]. Tem também o transporte compartilhado, que é o transporte POOL, de até 4 lugares. Mas aí é a pessoa que tem que optar por isso. O passageiro. (...) Como se fosse um transporte público, você vai pegando, quando for somado os 4 é que ele vai finalizar as corridas” (MU5).

O motorista M2 apontou a importância da satisfação do cliente para a empresa, se referindo à orientação dada durante a seleção de motoristas: “Ela quer o cliente satisfeito. Um cliente que seja fiel a ela. Pelo menos foi o que ele me passou” (MU2).

A satisfação dos usuários, sejam eles motoristas ou passageiros, é positiva: “A maioria gosta, tanto para trabalhar quanto para usar o serviço. (...) [há] desavença, um estresse, mas a maioria gosta” (MU5).

O diferencial do serviço de transporte de pessoas, está relacionado à orientação dada pela empresa aos motoristas: “A diferença é toda essa doutrina” (MU6). A qualidade do atendimento é comparada por MU5 a outros serviços: “Se você for comparar o atendimento do motorista Uber com o atendimento de uma outra empresa, você vê que é algo diferente. O atendimento, o valor, a forma de pagamento” (MU5). A

qualidade do atendimento está relacionada ao comportamento do motorista, ao que o motorista MU6 chama de “padrão” e explica:

“Eles [a empresa] pedem para você estar sempre com uma água no carro, sempre com uma balinha (...) Você vê motorista de taxi de boné, blusão aberto até a barriga... O passageiro não deve se sentir muito confortável” (MU6).

Além disso, o serviço do Uber tem o diferencial para os taxis de não permitir que o motorista escolha trajetos mais longos e rentáveis: “Os taxistas não gostam de fazer viagem pequena, curta. Eles [Uber] obrigam a gente a fazer. Porque você só sabe para onde vai quando você inicia a viagem” (MU4).

A avaliação também é um aspecto que agrega valor ao produto e garante o futuro da empresa: “A Uber você avalia cada motorista que você tem. [se] 20 clientes avaliam ele mal... eu [Uber] não vou perder o cliente por causa do funcionário. Eles cortam, eles derrubam” (MU1).

Sobre o futuro da empresa e a oferta de produtos, o motorista MU5 afirma:

“Ela tem como objetivo se expandir para transportar pessoas. Ela pode tentar focar outro tipo de coisas, [como] alimentos, mas o objetivo mesmo é transportar pessoas. Fazer o máximo de parceiros, e atender a demanda de passageiros. Agora, futuramente o que ela vai ser? Ela pode ser a melhor empresa de transporte. Só” (MU5).

b) Passageiros

Quanto ao entendimento sobre o que é a Uber, o passageiro PU3 indicou dúvida: “Sabe que eu não sei. Um aplicativo, né?” (PU3) e outros afirmaram: “é uma empresa de transporte terrestre” (PU5) ou “é um aplicativo [associado à] uma possibilidade de usar um serviço. Nada além disso” (PU2). E PU4 afirma que a função do aplicativo é “interligar os motoristas às pessoas que querem pegar o carro” (PU4).

Quando perguntados sobre como tomaram conhecimento sobre o aplicativo e qual o seu principal atrativo, os passageiros afirmaram ter sido através de amigos.

Quanto ao valor do produto, para o passageiro PU5, Uber é “uma empresa com a visão de serviço de qualidade e baixo custo” (PU5), segundo PU3, para “facilitar a vida da gente. Para as pessoas se locomoverem, sendo mais barato” (PU3).

Os primeiros passageiros de Uber, no caso UberBLACK, utilizavam taxis e motoristas particulares e foram atraídos pela qualidade do serviço oferecido pelo aplicativo, associado à conduta do motorista e ao tipo de carro. Segundo o passageiro PU1,

“Na verdade, o serviço diferenciado era só UberBLACK com o mesmo preço do Taxi. Já que vai usar um serviço que o cara vem num carro executivo, com os diferenciais que tinha, vamos experimentar o serviço. Vai numa festa, vai beber... em vez de ir de carro, vai de Uber” (PU1).

Em relação ao UberX, a concorrência com taxis se refere não só à qualidade como ao preço do serviço: “no Rio de Janeiro o pessoal estava insatisfeito com o serviço de taxis que erravam muito o caminho, que davam uma volta, que não aceitavam corrida” (PU2), ou ainda, que não confiavam no preço aplicado pelos taxistas:

“Acho que eles [motoristas Uber] são mais honestos, em termos de conversa, de tudo. Eu já peguei taxi que ‘quanto você me cobra pra ir daqui ali?’. Ele calculava uns 30 e poucos reais de um lugar para o outro enquanto o Uber cobra 7 reais. O cara já falou isso para mim e eu deixei de pegar o taxi, entendeu? Já aconteceu varias vezes” (PU3).

Os passageiros que utilizavam ônibus e taxi, proprietários ou não de carro, apontaram como motivação de uso o “preço e o serviço diferenciado” (PU2), oferecido por “pessoas mais sensatas, de perguntar se a musica está alta, se o ar condicionado está bom” (PU2).

A facilidade de pagamento e a possibilidade de estimativa de custos de transporte também foram aspectos de valor agregados à praticidade de uso do aplicativo que motivaram os passageiros: “mais barato que o taxi, e pago pelo cartão de crédito” (PU3) ou ainda, segundo PU4:

“Por ser mais prático: a gente sabe mais ou menos quando [o carro] vai chegar, dá para planejar o preço. Saber [o preço] antes também é interessante. O taxi não dá para saber se [o passageiro] não estava acostumado a pegar [taxi naquele percurso e horário]” (PU4).

Mesmo os passageiros de taxi, críticos à operação da empresa, reconhecem que o valor do produto está na praticidade, “acesso rápido” (PT1).

Do ponto de vista dos motoristas, a empresa serve para “ajudar os motoristas, estavam desempregados” (PU3), sendo, para PU5, uma “opção emergencial de trabalho para muitas famílias, não somente homens, mas também para mulheres” (PU5).

O passageiro PU1 aponta o preço dinâmico como principal diferencial da Uber e explica como funciona o gerenciamento de dado baseado, segundo ele, na comunicação entre os motoristas:

“Isso eu acho interessante no aplicativo do Uber. De alguma forma ele tem a informação e joga aquela tabela dinâmica lá. Ele pode estar jogando a tabela dinâmica porque tem pouco motorista lá e está tendo muito procura ou porque tem pouco motorista lá e não está dando conta da pouca procura que tem. Entendeu? Então ele joga. Eu não tenho certeza se o Uber avisa os motoristas. Eu acho que não avisa... um motorista acaba falando com outro, que acaba tendo grupo de Whats app, essas coisas... então um fala com outro e os caras vão para lá” (PU1).

Quanto às possíveis mudanças ocorridas ao longo do tempo, a passageira PU5 acusa

a queda da qualidade e a associa as mudanças no processo seletivo de motoristas:

“A qualidade começou a ficar ruim. Como ele aceita qualquer pessoa, não tem um padrão. Eu não sei mais o Black, mas no Uber X virou um taxi com preço mais barato. As vezes gente com música alta, o que era exigido [que não fosse praticado] antes. A postura diferente. Carros, com cheiro de suor, eles não se incomodam do carro está bonitinho, *cheirozinho* para o cliente. As vezes o carro nem é dele” (PU2).

5.3. Preço

a) Motoristas

Segundo o motorista MU6, a Uber atrai grande número de clientes – no caso, passageiros, por conta do preço, concorrente ao praticado pelo sistema de taxis: “A corrida para o passageiro é excelentíssima” (MU6). O número de usuários cadastrados agrega maior vantagem competitiva à empresa frente a outros aplicativos concorrentes, segundo o entrevistado: “A Uber devido a ser o mais conhecido, ele está se dando melhor. Então eles botaram o preço muito baixo” (MU6).

O preço da corrida, como explica o motorista MU5: “é estimado logo no início da corrida” (MU5) cujo “cálculo é em cima da quilometragem (...) e a Uber tem o preço calculado, toda a trajetória que a gente fez. Inclusive sai um mapinha” (MU6), se referindo à garantia oferecida pelo aplicativo de que a trajetória calculada foi correta.

Os preços podem ser aplicados erroneamente pelo aplicativo. Devido à experiência como essa, um dos motoristas entrevistados revelou: “eu anoto toda a quilometragem de todas as viagens que eu faço durante o dia porque depois eu confiro e dá errado” (MU4). Tanto passageiros como motoristas podem reivindicar o valor aplicado à viagem realizada, conforme realizado pelo motorista MU4: “Eu reclamo para a Uber, ela recalcula e me manda um e-mail: ‘desculpe o transtorno, essa viagem foi errada devido ao nosso GPS” (MU4), o preço é então recalculado pela empresa e reembolsado na conta do motorista ou em créditos no caso de reclamação de passageiros, como explica o motorista MU5: “se você for por outro lugar, isso é recalculado”

A rentabilidade de cada viagem do Uber, para o motorista, é reduzida: “a corrida é pequena, é baixo o valor, querendo ou não eles já cobram 25% nosso em cima da corrida. Eu acho que é muito por cento” (MU2). O preço “fechado” aplicado no serviço de UberPOOL é ainda inferior ao preço do UberX e, segundo os motoristas, “a Uber obriga a gente a aceitar” (MU7). Segundo M4,

“Particularmente os motoristas não gostam dele não. A gente ganha menos com o POOL. (...) Porque o POOL é geralmente viagem

fechada. Aí se eu pego o engarrafamento, como eu fico? Eu pago do bolso” (MU4).

A opção de pagamento em dinheiro foi mal aceita pelos motoristas. O mecanismo funciona da seguinte maneira: “o dinheiro que você recebe do cliente ali [no carro], eles já vão descontando do que você receber no cartão” (MU6). O motorista não recebe o volume inteiro da semana, “é uma coisa que você não recebe um montante. Você recebe picotado” (MU5) e perde o controle, segundo ele, “quando você vai ver, as vezes você está devendo [foi descontado nos pagamentos em cartão] e [você] não está recebendo. Dinheiro na mão você não se basta. Você não vê aquele valor real” (MU5). Para o motorista MU6, receber o dinheiro a cada viagem e guardá-lo no carro leva à dificuldade em poupar, “já diz aquele ditado: ‘dinheiro na mão é vendaval’” (MU6).

b) Passageiros

O preço percebido pelos passageiros é em média de 15 reais por viagem, como aponta um entrevistado que utiliza o aplicativo de 1 a 2 vezes na semana: “De 10 a 20 reais por semana” (PU4) ou ainda, “Gasto pouco. Umás 2x [por semana] eu pego Uber. Cada vez dá 7 reais, 8 e pouco” (PU3). Outro passageiro afirma utilizar Uber como transporte diário para o trabalho, gastando “em média R\$350,00 por mês” (PU6), ou seja, R\$17,50 por dia útil⁸². Quanto comparado aos preços aplicados pelos taxis, o preço aplicado pelo aplicativo do UberX é, segundo os passageiros, 20% mais barato que os taxis, como exemplifica PU1: “(...) daqui [Laranjeiras] até o Alto do Cosme Velho, eu joguei no UberX, [a estimativa] deu R\$7,00 e no site dos taxis a estimativa era de R\$10,00” (PU1).

A garantia do preço corretamente aplicado à corrida, segundo um dos passageiros, é baseada na “estimativa do preço que eles dão antes” (PU4). Além disso, os passageiros estimam pessoalmente baseado em experiências anteriores: “Eu vejo se está mais ou menos dentro do que eu costumo gastar” (PU2), considerando também que o custo “depende do trânsito” (PU2).

As respostas da empresa quanto à discordância com o preço são satisfatórias, segundo PU2: “já soube de gente que aconteceu isso, e eles te reembolsam” (PU2) e outro diz: “já tive experiência de cobrarem uma corrida que eu não fiz, e foi cancelado, foi resolvido” (PU5). Além de preço, segundo o passageiro PU4, “sei que qualquer problema dá para resolver rápido pelo aplicativo” (PU4).

⁸² Considerando mês com 4 semanas, 5 dias úteis por semana, somando 20 dias úteis por mês.

5.4. Praça

a) Motoristas

Em relação à praça, os motoristas mencionaram os benefícios da Uber diante das limitações de mobilidade urbana a nível nacional e local: “o Brasil é muito precário para o transporte. Agora que o Brasil está melhorando, mas os passageiros preferem trabalhar de Uber que de trem, de ônibus, de BRT” (MU5). Quando questionado sobre a redução do número de carros nas ruas, facilitando o trânsito, o motorista MU5 afirma: “é uma forma de melhorar a cidade” (MU5).

Em regiões mais distantes do centro, há elevada demanda por Uber mesmo a preços mais elevados, segundo o motorista, embora haja pouco interesse dos motoristas em trabalharem ali: “Na Baixada está ficando dinâmico direto [preço dinâmico]. Está tendo muita procura na Baixada e os motoristas não se sentem seguros de trabalhar na Baixada” (MU6).

Quanto à infraestrutura urbana, MU2 apontou a necessidade de melhorias: “Uma cidade bem distribuída, um trânsito bem organizado, isso ajuda. Boa sinalização, bom asfalto, menos buraco, quanto mais buraco mais quebra teu carro, não tem jeito” (MU2).

b) Passageiros

Os passageiros acreditam que a empresa é uma alternativa positiva de mobilidade em locais onde os serviços de taxi de má qualidade ou mesmo escassos. PU1 critica os taxistas que escolhem corridas maiores e com maior rentabilidade antes de aceitá-la:

“Tinha uma época que você fazia sinal, o taxista parava e a primeira coisa que o motorista te perguntava era para onde você estava indo. Onde já viu isso? O cara está ali para te prestar um serviço. ‘Eu quero que você me leve 100m na frente’. Ah não, 100m não te levo” (PU1).

Além da conduta do motorista influenciada pela política do aplicativo, o Uber está presente em locais onde até então não havia meio de transporte público individual, como conta PU3: “minha mãe ia no médico, não tinha nada [taxis]. Agora eu peço o Uber e ele vai lá pegar ela. Ela mora em Imbariê. E eu fico acompanhando daqui” (PU3).

No entanto, o mesmo passageiro PU3 afirma que “de uns tempos para cá as pessoas tem reclamado que o Uber não está mais essas maravilhas. Demora muito para chegar um carro”. Quando perguntado sobre onde é feita a solicitação e o possível motivo, a passageira responde: “Na Baixada, acho que os motoristas estão preferindo vir para o Rio, eles gostam de ter mais viagem picada [curta]” (PU3).

Além de atender à demanda por serviços de transporte, a oferta do aplicativo se refere também aos impactos ambientais. Segundo PU4, o serviço de UberPOOL demonstra a preocupação da empresa quanto ao meio ambiente: “se ela coloca um serviço como UberPOOL, ela se preocupa com isso [impactos ambientais]” (PU4) e PU5 reflete: “Percebo que muitas pessoas passaram deixar o carro em casa e andar apenas de Uber, resultando em menos carros nas ruas e automaticamente em menos emissão de carbono” (PU5).

No entanto, diante da necessidade de cada motorista em buscar mais viagens para atingir um bom rendimento diário, os passageiros relativizam os impactos sobre o meio ambiente: “tem um lado bom e um ruim pois estimula ter mais carros nas ruas” (PU4), “estimula cada vez mais motoristas, logo mais poluição” (PU3).

5.5. Promoção

a) Motoristas

O motorista MU5 acredita que a empresa possui “estratégias de marketing” consideradas diferenciadas pela maneira de chamar a atenção:

“Ela tem um marketing grande. Ela divulga seu trabalho, ela vende, divulga o negocio dela, que é o transporte. Ela não tem marketing na televisão, você vê notícias de fatos que aconteceram e que passam pelo jornal, essas coisas, mas um comercial não tem na televisão. (...) Eu recebo e-mails, tem promoções” (MU5).

Quanto à publicidade, o motorista MU6 afirma “vejo pouca propaganda. Pouquíssima. Para não te falar que eu não vi propaganda da Uber, não lembro se eu vi” (MU6).

Todos os motoristas entrevistados conhecem os códigos promocionais distribuídos para atrair o cadastramento de novos usuários. O motorista MU7 explica o funcionamento e o rendimento aplicado no caso do Rio de Janeiro: “se a gente convidar um motorista, ele digita lá nosso código e quando ele completar 200 corridas, eles pagam 600 reais para a gente” (MU7). Os códigos são vistos como promoção positiva da empresa. Segundo MU1, “se me perguntarem eu sou favorável” (MU1). No entanto, nenhum dos entrevistados chegou a receber os benefícios de renda pessoal da ação.

Todos os motoristas entrevistados disseram ter distribuído esses códigos como forma de agradar a empresa: “Mandei uns convites para uns amigos meus, mas só para mostrar pra Uber que eu estou querendo convidar alguém” (MU5).

Os códigos funcionam também para os passageiros, segundo os motoristas, os beneficiando pelo aumento da demanda. Um exemplo de ação de promoção desse

tipo, bem-sucedida, ocorreu em 2016 durante a manifestação de taxistas na cidade do Rio de Janeiro. Segundo MU4, os taxistas “botaram uma corda no pescoço quando, numa sexta feira, fechou o Rio. Todo mundo ficou contra eles. Pensaram que iam conseguir tudo. Só que foi um tiro no pé” (MU4)⁸³.

b) Passageiros

Quanto às ações de promoção, todos os passageiros entrevistados conhecem a ação de códigos promocionais: “Você pega o código de uma pessoa. A primeira viagem, até 20 reais ficam de graça. Quando você der o seu código para alguém, 20 reais fica de bônus” (PU4). No entanto, apesar de enviarem códigos promocionais, nenhum dos passageiros disse ter obtido ou conhecer quem tenha obtido benefício financeiro com a promoção.

Entre os passageiros que conhecem os códigos promocionais mas não os usa, dizem fazem recomendações do Uber à amigos e conhecidos. “Não uso código, mas falo bem do aplicativo. Espero que a pessoa também aproveite o que que estou aproveitando” (PU4) e não esperam vantagens com sua publicidade: “sempre falo os pontos positivos, faço propaganda para todos que eu conheço sem esperar nada em troca, sou fã da Uber!” (PU5).

5.6. Processos

5.6.1. Gestão do tempo

Segundo um motorista, “geralmente eu tenho uma escala do meu trabalho. Trabalho um dia folgo dois. Nesses dois dias eu trabalho aproximadamente 8h a 12h por dia. Não existe tempo livre” (MU7). Outro motorista afirma trabalhar durante toda a semana: “eu trabalho no Uber de 2a a 6a, sábado, domingo e feriado eu fico em casa. Na Uber eu trabalho 12 horas por dia” (MU4).

Entre os motoristas cuja renda obtida no Uber é a principal, o motorista MU5 afirma que trabalha apenas “finais de semana” e à noite porque o “preço dinâmico otimiza as saídas”. Segundo ele, é preciso “escolher os horários de pico” (MU5). MU6 também prefere dirigir no Uber “a noite por causa do transito e calor” e o preço dinâmico “influencia na decisão de sair” (MU6).

Quanto às metas colocadas pelos próprios motoristas, o motorista MU5 relata que

“O objetivo que os outros motoristas também fazem é botar metas por dias (...) a meta de sexta, sábado e domingo não é a mesma meta que segunda, terça e quarta. São metas diferentes. Porque são picos

⁸³ O motorista se refere à oferta de viagens gratuitas a novos usuários, e o consequente aumento de 700% no número de downloads do aplicativo. Caso apresentado no capítulo 2.

mais elevados de solicitação. Bota um objetivo: ah, vou trabalhar para fazer 200 reais. Quando chegar nos 200 reais eu paro e vou para minha casa” (MU6).

Quanto à autonomia sobre o tempo de trabalho, o motorista comenta: “Eu dou mais satisfação do meu trabalho pra Uber para minha esposa do que pra empresa. Ela que é minha chefe” (MU4).

O motorista MU4 revela como gerencia os dois trabalhos:

“Na verdade, eu sou servidor público, lá em Angra dos Reis. Lá eu cumpro um plantão por semana, de 24 [horas]. Eu estava de boeira eu casa, sem fazer nada, e eu decidi arrumar uma segunda renda, trabalhar no Uber. (...) Lá em Angra, (...) eu pago o plantão para um colega (...) que faz o plantão para mim. Eu tenho que ir lá uma vez por mês porque eu tenho que assinar a folha de ponto. (...) eu ainda tenho um cartão de 440 reais [auxílio alimentação]” (MU4).

Quanto ao planejamento de longo prazo ou de tempo de serviço, a resposta de todos os motoristas entrevistados aponta circunstâncias de “incerteza”: “Não sei. Não tem nem como te responder isso” (MU5), ou ainda: “Depende de como a vida leva” (MU7).

5.6.2. Fornecedores

a) Motoristas

Segundo o motorista MU5, a Uber “tem um contrato com outras empresas como Waze e a Maps. São as mais usadas. Você baixa esse aplicativo, aceita e você fica trabalhando com aquele GPS” (MU5). Além do fornecimento de mapas digitais para o aplicativo, MU5 aponta empresas de suporte ao motorista. MU5 explica como funciona o plano de descontos oferecido por uma rede de empresas parceiras da Uber:

“O motorista, se ele trabalhar não sei qual a quantidade de viagens, [ele se torna motorista] prata, bronze e ouro, então dependendo da modalidade você tem um desconto em algumas lojas, como mecânica, troca de pneu, lavagem de carro. Te dá 10, 15%, depende de onde você esteja encaixado. Eu estou no Bronze, eu quase não uso. Mas tem pessoas que está no Ouro, tem descontos enormes” (MU5).

Foram citadas também as empresas de aluguel de carros - Localiza e Unidas, a empresa de pagamento online - Paypal, e a empresa de telefonia móvel - Nextel, que oferecem descontos, já que: “todos os motoristas precisam de uma internet boa e de um telefone que tenha uma quantidade de minutos grandes” (MU6).

b) Passageiros Uber

O conceito de fornecedor da empresa, em pergunta para a passageira PU3, levou a respostas tanto no sentido da empresa (sede) quanto para os motoristas. Segundo ele, primeiramente aponta “Nós, a população” e então explica: “Pessoas que fornecem os carros, o motorista pode ter ou não o dele” – aqui se referindo a empresa de

aluguel de veículos. E então aponta a existência de “uma empresa que atende o telefone e manda a chamada para os motoristas. Você nunca liga diretamente para o número do motorista. E tem alguém que recebe as mensagens e responde. Isso deve ser uma firma” (PU3).

O passageiro PU4 indicou fornecedores que abastecem as sedes (escritórios) da empresa: “fornecedores de papel, de computadores, por exemplo”. E PU6 afirmou: “são fornecedores internacionais de tecnologia”.

5.6.3. Renda e Custos da empresa

O perfil de entrevistados neste tema foram Motoristas de Uber, Motoristas de Taxi e Passageiros de Uber. Foram trabalhadas as questões relacionadas à fonte de renda e despesas; e à motivação de investidores em aplicar recursos financeiros na empresa.

a) Motoristas Uber

Em relação aos recursos necessários à operação da empresa, os motoristas associaram a rentabilidade nos serviços realizados por eles ao lucro e sustentabilidade financeira da empresa: “A empresa ganha dinheiro através da gente. Se a gente não trabalhar, ela não acontece” (MU7), já que “Tem essa porcentagem que ela tira do motorista” (MU5).

Dois motoristas entrevistados acreditam que a empresa possui capital aberto à compra e venda de ações no mercado financeiro: “Ela tem cotação em bolsa” (MU 5) e “Ela lucra pela bolsa” (MU3).

Quanto aos custos, os escritórios da empresa nas cidades e as ações de marketing são fontes de despesas da Uber, segundo o motorista MU5: “há atendimento nas sedes nas cidades e marketing” (MU5), no entanto, segundo MU6, os recursos humanos utilizados na empresa envolvem conhecimentos de informática no desenvolvimento do aplicativo, e este perfil profissional tem bons salários:

“Os custos que ela tem são esses trabalhadores que trabalham no escritório. Eu não tenho nem noção quanto seja o salário, mas não deve ser pouco. Trabalhar dentro da tecnologia não é nada barato também. Fazer esses trâmites todo... O aplicativo está sempre atualizando, sempre coisas novas, então o trabalhador que faz isso não deve ganhar pouco. O programador do aplicativo, a pessoa que tem essa ideia. Essa pessoa não tem baixo salário. Com certeza não tem. Com o motorista não tem custo nenhum”.

b) Motoristas Taxi

Taxistas identificam o lucro da empresa a partir do percentual retirado do valor das corridas. Segundo MT2, “Das corridas que ele ganha em cima dos motoristas. No UberBLACK ele ganha 20% e no X, 25%” (MT2).

A rentabilidade, segundo MT1, está associada à aplicações na bolsa: “ela é multinacional, é dinheiro de fora” (MT1) e os custos, segundo o entrevistado, “é muito pouco, deve pagar os funcionários nos escritórios” (MT1).

c) Passageiros Uber

Segundo um dos passageiros, “Eles ganham em todas as corridas realizadas, os custos são quase nulos, pois os custos fixos dos táxis não são pagos pelos motoristas do Uber” (PU6). Os custos da empresa se referem à manutenção do aplicativo e ao pagamento de “pessoal que atende ali as pessoas” (PU4), se referindo às sedes. Outro passageiro indica os custos com “a sala comercial que ele alugou, a estrutura administrativa”(PU1), afirmando que “Não tem outro custo” (PU1).

5.7. Pessoas

5.7.1. Clientes

a) Motoristas Uber

Os motoristas consideram o passageiro cliente da Uber: “Na verdade nossos clientes são os passageiros que usam a Uber” (MU4).

Quanto ao perfil dos clientes da Uber, segundo o motorista MU5, depende de vários fatores: “Depende da região, depende do horário, depende do dia da semana” (MU5) associados também à faixa etária:

“Já peguei pessoas novas, crianças indo para a escola, idosos. Se você trabalhar, por exemplo, no Enem, você vai pegar pessoa entre 18 e 20 anos. Na noitada você não vai pegar um senhor, você pegar pessoas mais jovens... A pessoa quer beber bebida alcóolica, vai ter lei seca (...). Mas, na maioria são pessoas entre 30 e 40 anos” (MU5).

Em termos de renda e classe social, “Não tem uma renda certa” (MU5). Outro motorista entrevistado, MU2 especifica: “a maioria não possui carro e são de classe média”. Outro afirma que os passageiros de Uber possuem “renda variável” (MU2) já que, “em função da aceitação do pagamento da corrida em dinheiro entrou mais gente que antes só usava transporte publico e que não possui nem cartão de crédito” (MU2).

O perfil dos passageiros que usam dinheiro está associado, segundo ao motorista MU5, à gestão financeira e ao controle de consumo:

“Pessoas que querem ter um controle melhor. Alegam ‘vou ficar usando cartão quando for ver minha fatura vou ficar pagando só Uber. Então eu te tento me segurar e pagar no dinheiro que é mais controlado’. Você tem um controle melhor. Você só utiliza quando você tem. Agora, você não utiliza quando você precisa se não toda hora você vai precisar. Isso aí não só uma pessoa falou isso para mim, várias pessoas já falaram. E vira um costume, você vai daqui ali...uma coisa que dá para você ir andando você vai de Uber” (MU5).

Apesar do perfil relativo, MU4 aponta semelhanças. Em geral, “são pessoas que não querem ter preocupação com estacionamento, com trânsito” e que “tem a possibilidade de usar um telefone Android, um Iphone” (MU4). O que, no entendimento do motorista, são as “pessoas mais jovens [que] conseguem lidar com a tecnologia mais fácil” (MU4). Logo, “em geral estão na faixa de 30 a 40 anos”, como apontado por MU5.

Quanto à possível mudança de perfil do cliente ao longo dos últimos meses de atuação no aplicativo, o motorista diz que o passageiro “está mais criterioso, mais exigente. Mudou bastante” (MU5), associado às expectativas de um bom atendimento, por exemplo, segundo ele.

b) Passageiros Uber

Segundo os passageiros, os clientes também são os passageiros. Em termos de faixa etária, o passageiro PU6 “Os jovens utilizam o tempo todo o Uber” (PU6) e o passageiro PU2 afirma ser de jovens e adultos por razões de manuseio da tecnologia, mas que o serviço atende crianças e idosos: “os mais velhos preferem pegar taxi na rua (...). Mais por essa parte tecnológica mesmo. Mas acho que todo mundo usa, até criança que o pai manda levar para escola” (PU2). No caso, o usuário é um adulto que solicita o transporte de uma criança. Da mesma forma, os idosos que utilizam o serviço o fazem a partir do manejo do aplicativo por outra pessoa que realiza a chamada:

“Eu já peguei para minha mãe para ir no médico. É bom para o idoso porque além de ser mais barato, eles são mais educados. Mais do que taxistas” (PU 3).

Quanto à condição de transporte e renda, PU6 afirma: “a maioria não possui carro, são de classe média” (PU6).

Mudanças foram percebidas por uma passageira ao longo de 2016 com a entrada dos serviços UberX e UberPOOL, e elas são referentes ao perfil do cliente:

“Mudou porque o aplicativo mudou. Tinha um padrão mais elevado para atrair pessoas. Do [Uber] BLACK para o [Uber] X e depois para o Pool está atraindo pessoas pelo valor [preço] e não pela qualidade” (PU4).

5.7.2. Funcionários

Questões quanto ao tipo de trabalho que percebem ser realizado das sedes da Uber e pelos motoristas foram feitas à passageiros e motoristas. Na descrição do trabalho, além do conhecimento necessário a exercer a atividade, foram verificados a ideia de vínculo, motivação, comportamento e avaliação do serviço.

a) Motoristas Uber

Quanto à contratação formal, MU6 reflete sobre o perfil de quem trabalha nas sedes do Rio e fora do país: “Executivos? Secretárias, pelo que eu vi no escritório aqui no Rio. Fora do Rio não tenho nem noção”. Embora o motorista MU5 nunca tenha ido à uma das sedes da empresa, segundo ele existem: “(...) pessoas trabalhando nas sedes aqui no Rio de Janeiro, em Madureira, tem agora também em Duque de Caxias” (MU5). Quanto ao tipo de trabalho, o motorista aponta “pessoas que respondem a gente uma solicitação de verificar a corrida, o trajeto. A gente [motoristas] recebe um feedback desses funcionários” (MU5).

Para os entrevistados, na sede da empresa é realizado o atendimento aos motoristas e passageiros, no caso de erros nas cobranças. No entanto, motoristas relatam: “entrei em contato por e-mail, não sei se quem responde é a sede” (MU5). Assim, avaliam o relacionamento com os usuários com relativa transparência: “mais ou menos, não existe como ser transparente quando você não conhece a pessoa” (MU5).

Quanto à forma de contratação desses funcionários das sedes, os motoristas têm dúvidas: “Eu não sei se essas pessoas que trabalham lá têm vínculo, mas eu acredito que sim” (MU5). Já para o motorista MU2 não existem funcionários contratados, inclusive os próprios motoristas: “se você parar para pensar é uma empresa enxuta. (...) É tudo como se fosse prestador de serviço” (MU2).

Sobre a hierarquia e a presença de um chefe:

“Para você chegar a uma pessoa superior, eu acho que não existe. Você pode até chegar a um gerente. Mas um gerente que cuida do atendimento, das pessoas que estão atendendo. Agora da Uber eu não acredito” (MU5).

b) Passageiros Uber

Um passageiro imagina que há empregados da empresa voltados à desenvolvimento de tecnologia e de atendimento ao cliente:

“Mexendo em computadores, tecnologia, de internet... mapas, valores. A sede no Rio deve ter um relacionamento pessoal com os motoristas, e há relacionamento pessoal com os motoristas, não sei se tem [relacionamento] com o consumo dos consumidores” (PU4).

Outro passageiro afirma que “nas sedes há apenas as pessoas que resolvem a documentação do cadastro dos motoristas” (PU3).

A comunicação da empresa com os passageiros e motoristas se dá principalmente por meio do próprio aplicativo e a resposta é enviada por e-mail. Mas “parece que tem um telefone, você liga para a Uber” (PU3) mas afirma que “pelo telefone não consegui resolver” (PU4).

O atendimento ao cliente é considerado por alguns passageiros entrevistados como satisfatório: “o atendimento é bom. Não cobra a mais, sempre recebo a mensagem na hora e sempre estão mandando umas mensagens” (PU3). Embora para outros tenha sido difícil encontrar uma pessoa para conversar diretamente sobre problemas ocorridos já que o relacionamento com passageiros é principalmente virtual.

5.7.3. Motoristas

a) Motoristas Uber

Quando perguntado sobre qual é o seu trabalho, o motorista MU5 afirma: “seria transportar mesmo. Não tem o que explicar” (MU5). Segundo MU3, “Hoje em dia ela [Uber] depende do motorista” (MU3). Quando perguntado a respeito dos recursos utilizados pela empresa, o motorista MU6 aponta os motoristas como fundamentais:

“A tecnologia [é] dos recursos, o principal. Os recursos humanos, o motorista... depende do motorista. Que eu acho que é o mais valioso... o motorista. Porque sem o motorista, como o aplicativo vai funcionar?” (MU6)

Para o motorista MU1: “não somos [motorista] funcionários. Somos parceiros. É como se a Uber fosse minha também” (MU1). E continua:

“Aqui a gente anda pela Uber. (...) Você está aqui, está ativo, você está liberado. Agora, se você sair do aplicativo você não roda porque perde a licença. Igual taxista. (...) Aqui eu tenho uma licença Uber. Eu sou credenciado lá na Uber. No momento que eu sou desligado, não tem como... (...) Se eles [policiais] me param e eu digo que eu sou do aplicativo, eles vão entender” (MU1).

Quanto à forma de contratação, “são vários motoristas que não são motoristas dela” (MU2), ou ainda, a contratação de “Motorista, não existe” (MU5).

Quanto às críticas, O motorista MU6 afirma a importância dos motoristas como recurso fundamental à rentabilidade da empresa, percebe que “A empresa não reconhece. Pensa muito em si, em lucrar... e esquece que ali por trás tem um ser humano que quer lucrar também” (MU6). O motorista MU3 associa o descaso à origem da empresa: “ela nem olha para a gente. É internacional, é de fora. Começou lá fora, depois veio para cá [Brasil]” (MU3).

Conforme visto anteriormente, a atração dos motoristas para “dirigir pelo aplicativo” (terminologia utilizada pelos motoristas para descrever a atividade) é prover renda, justificada por uma crise econômica, sendo a fonte principal ou complementar.

Para o motorista MU1 e MU2, dirigir pelo Uber é atividade remunerada principal diante da demissão voluntária: “Tem pessoas que largaram o emprego para isso” (MU5) ou de situação de desemprego:

“Para esse momento que nós estamos passando no país, 12 milhões de pessoas desempregadas, você tem um carrinho e entra no aplicativo, não está mais desempregado, já faz o teu horário. Dá para ajudar também a fazer uma renda extra” (MU6)

O motorista MU6 é servidor público e considera o Uber uma forma de renda extra:

“[o objetivo é] Ganhar um dinheiro. Até porque eu tenho aqui, que eu trabalho mesmo, de carteira assinada, ganho salário e tudo mais, mas com a situação que nós estamos passando, crise atrás de crise, (...), é uma renda extra que ajuda bastante” (MU6).

Segundo o entrevistado MU1, motorista desde janeiro de 2015, no processo seletivo

“Ficam duas psicólogas, uma do lado, outra do outro. Uma faz pergunta, ai tu responde um pedaço. Ai essa mesma pergunta a outra faz de novo só pra saber se tu vai se contradizer (...)Tu responde sobre homossexual, não sei o que, cantada, se já viu colega seu roubando, se ficou calado (...) se tu já fumou maconha, se tu já cheirou, e que não sei o que, e se já teve colega que fumou e te ofereceu” (MU1)

Outro motorista relembra as perguntas: “As perguntas assim, se usa droga, tem envolvimento com criminalidade, já foi preso, se você já foi abordado por policial” (MU2).

A seleção também verificava as habilidades de comunicação e de relacionamento com clientes buscadas como padrão da empresa:

“O motorista que é calado, fechado, normalmente o cliente não tem um diálogo muito bom com ele, porque por mais que o cliente puxe, ele não vai render o assunto. Então, não é tão agradável aos olhos da Uber” (MU2).

Quanto ao comportamento do motorista, na etapa final do processo seletivo os motoristas são orientados ou “doutrinados” (MU6), como afirmou um dos motoristas entrevistados a tratar o cliente com um “padrão Uber” (MU6): Uma roupa social, que eles pedem, né... Calça social, blusão, sapato social” (MU6).

No entanto, o motorista MU6 relata que seus passageiros perceberam mudanças na qualidade do serviço oferecido pelos motoristas nos últimos meses: “Alguns motoristas já não abriam mais as portas, já não serviam água” (MU6). Segundo ele,

“Não é questão que [o passageiro] queria, mas que pegaram alguns que faziam e que sentiam que todos deviam fazer. Aqueles que estavam fazendo ainda estavam começando, estavam passando por aquela doutrina. (...) O cara mais antigo está de saco cheio” (MU6).

A comunicação entre passageiro e motorista são fundamentais, segundo MU1:

“A gente tem que se comunicar. (...) entrou no carro, é como se fosse da minha família. Eu trato bem pra caramba. (...) A gente tem que ter amor pelo próximo. (...) Tem que criar aquela aproximação. (...) Eu posso estar cheio de problemas em casa mas aqui eu não vou falar dos meu problemas, vou esquecer tudo lá fora” (MU1).

O motorista MU6 afirma que a,

“Vai muito do passageiro porque tem aquele passageiro que a corrida toda [fica] calado, de cara no telefone. Tem outros que conversam contigo a viagem toda. Eu deixo o passageiro levar. Vou sentindo” (MU6).

Assim como MU5: “costumo ficar calado e converso se a pessoa puxar assunto” (MU5).

Quanto à avaliação do trabalho do motorista, segundo o motorista MU1, “a avaliação é a grande questão”. Naquela semana, segundo ele, já havia realizado 69 viagens: “se 50 destas forem acima de 4 estrelas está bom” (MU2). O entrevistado relata o caso de um motorista de Uber, ex-taxista, que recebeu muitas notas inferiores e “teve que sair do Uber” (MU2).

Quanto à ferramenta de avaliação do motorista e do passageiro,

“Na Uber você avalia cada motorista porque se 20 clientes avaliam mal (ela pensa) ‘eu não vou perder o cliente por causa do funcionário’. (...) E acaba bloqueando o cara (...) aí você tenta dialogar e não consegue (...) e o cara não trabalha mais (...) Muita gente é bloqueada aqui por causa da avaliação do cliente.” (MU1).

O que também pode ocorrer com passageiros mal avaliados por motoristas:

“Se uma pessoa te tratar mal, uma pessoa quebrar o veículo (...) os motoristas entram em contato direto com a Uber (...) e ela dá um feedback (...) Faz pelo aplicativo e te mandam um e-mail” (MU5).

Quanto à prática de dirigir, o motorista MU6 diz preferir dirigir em horários de menor trânsito: “Odeio trânsito, engarrafamento, isso me mata. Mesmo que eu só trabalhasse de dia, eu só rodaria a noite” (MU6). E ainda, o trabalho é

“Muito árduo. O trânsito é estressante. Você lidar com pessoas é estressante. Você tem pessoas educadas, pessoas mal-educadas, pessoas gentis, pessoas grossas. (...). Dirigir. Levar onde o passageiro quer ir, da melhor forma possível, mais segura possível” (MU3)

A satisfação com a atividade é avaliada de acordo com a rentabilidade e recai sobre o padrão de qualidade, conforme relato:

“Você vai sentindo que você não está sendo reconhecido pelo seu trabalho. Você trabalhou, trabalhou, dirigiu, dirigiu, aí quando você vai ver no aplicativo, fez 100 reais. Parecia que já tinha feito 300 reais. Isso desestimula um pouco. Eu ainda fui mantendo um padrão e tudo mais. Mas aí você vai vendo os motoristas mais antigos... Eles vão enchendo sua cabeça: ‘está [vestindo] de blusão [camisa social], maior calor’. Vai te desestimulando” (MU6)

b) Passageiros Uber

Sobre o perfil do motorista, a ideia que os motoristas trabalham na empresa Uber aparece na resposta de um passageiro do aplicativo: “qualquer pessoa pode trabalhar

na Uber, a maioria são pessoas que ficaram desempregados devido à crise” (PU5). Segundo a passageira PU2, o perfil dos motoristas de Uber é “desempregados ou qualquer pessoa, inclusive ex-taxistas que estão perdendo renda para a Uber” (PU2).

O perfil do motorista se refere ao seu comportamento, segundo PU6: “Motoristas educados, sempre preocupados no bem-estar do passageiro” (PU6). Quanto às conversas dentro do carro entre motoristas e passageiros, segundo passageiros, a frequência de conversas com os motoristas “depende do dia, as vezes eu converso, as vezes eu vou muda. Depende do motorista” (PU2). Entre aqueles que conversam os assuntos podem variar: “Sempre converso, na maioria das vezes sobre a violência do Rio, situação do país” (PU5) outros costumam falar sobre o próprio aplicativo, o trabalho do motorista: “No começo eu perguntava como funcionava, queria saber como era, como calculavam o preço, se já estavam a muito tempo” (PU2), “pergunto se compensa, se ele tem outro trabalho (PU3).

5.8. Evidencias físicas

5.8.1. Local de atuação

O motorista MU6 relata como é iniciar uma viagem através do aplicativo:

“Liga o aplicativo e vai à luta. Fica só na espera do passageiro. Fica ali, todo teu percurso. Ele já indica onde o passageiro está, e você segue até onde o passageiro está. Pega o passageiro, deixa o passageiro onde ele vai. Tu cancela a viagem desse passageiro. E aguarda outra chamada de outro passageiro que esta na proximidade”.

O motorista deve aceitar um determinado percentual das viagens encaminhadas pelo aplicativo a partir do momento que está “online” até o momento de ficar “off-line”, mesmo sem saber o destino: “quando você começa a trabalhar na Uber você vai parar em qualquer lugar. Quando você vai ver você está lá do outro lado do Estado” (MU6).

Uma vez aceita, a escolha é do motorista sobre manter ou desistir do percurso, sob o risco da avaliação negativa do passageiro. Tal escolha depende, no caso de MU6, de empatia com o passageiro:

“O que aconteceu comigo é de eu estar na Tijuca e a pessoa ia para a Baixada. Bastante longe. O percurso era de quase 100km. Como eu vi que era uma menina, adolescente, bem tranquila, ela foi bem educada, me perguntou assim que entrou no carro: ‘eu estou indo para tal endereço, o senhor aceita me levar lá?’ Devido essa delicadeza toda dela, eu levei ela numa boa. (...) Mas se é em outro caso eu posso falar ‘oh, não vou não, amigo’. Eu não sou obrigado a fazer nada que eu não quero” (MU6).

No entanto, para outros motoristas, atender ao destino do passageiro é obrigatório: “eu vou para o lado que chamam. Se o cliente chega querendo ir para um lugar longe pra caramba, você é obrigado a ir” (MU5).

Quanto à rota, os motoristas são orientados pela empresa à perguntarem aos passageiros se desejam que ele dirija seguindo a orientação do aplicativo de mapas Waze. Segundo um passageiro:

“Muito raramente uso aplicativo. Já sei a rota. Se não sei falo para ele seguir o que acha ser mais rápido, pergunto se está na rua a muito tempo para saber do trânsito, ou às vezes, se o Waze indica um caminho, mas eu não gosto daquele caminho, eu prefiro fazer um outro caminho” (PU2).

Segundo motoristas, seguir pelo aplicativo ou por uma rota do passageiro é escolha do próprio e “a diferença de valor em dinheiro é muito pouca. É insignificante, a respeito da rota” (MU4).

No serviço de UberPOOL a rota definida pelo aplicativo para buscar até 4 passageiros em uma viagem, em tese, não pode ser alterada, o que já gerou conflitos entre os passageiros dentro do carro: “no meio do trajeto, quando peguei uma outra pessoa, começou uma discussão entre as pessoas” (MU5), no caso de MU7, “A primeira passageira que queria ir pra Copacabana e achou que tinha que ficar primeiro, então eu ainda tive que entrar em Laranjeiras para poder deixar a passageira. Não é nada confortável” (MU7). Segundo o motorista MU4, “No caso do POOL não pode [mudar a rota do app], (...) mas eu mudo” (MU4).

Além da preferência de cada um, a mudança de rota está principalmente associada aos riscos atribuídos a determinada região. Se durante o percurso escolhido pelo cliente o motorista perceber que se trata de “uma favela meio brava”, o motorista pode recomendar: “não é aconselhável entrar” (MU4), e ele explica: “eu não entro em favelas ou áreas perigosas” (MU 4). Outros procuram atender ao cliente os levando até estas áreas: “Eu até vou. Já aconteceu de eu ter que entrar em comunidade. Vou orando, pedindo a Deus, mas vou. Deixo o cliente e já saio correndo ali do local e vou para um local mais tranquilo, entre aspas. Porque como nós estamos vivendo, não tem mais lugar tranquilo” (MU6).

Para se precaver de riscos de assaltos, por exemplo, alguns motoristas dizem se afastar o quanto antes da região considerada de risco: “se eu pegar um passageiro para a Zona Norte, geralmente eu desligo o aplicativo, volto de novo para o Centro. Por questão de segurança mesmo” (MU7). Há relatos sobre a preferência por “rodar na Zona Sul e Centro” do Rio de Janeiro, devido às melhores condições de segurança, já que “por mais que lá possa acontecer, mas a probabilidade é bem menor do que

estar pela Zona Norte, pela Baixada (MU3). Regiões centrais “São lugares mais fiscalizados, com segurança, policiamento, essas coisas” (MU5).

5.8.2. Renda e custos do motorista

Os motoristas utilizam carros que já lhe eram próprios e ou compram um carro novo para começar a trabalhar com o aplicativo Uber, com condições de financiamento (MU6) ou empréstimo bancário (MU4): “Eu troquei de carro (...) não ia ser a hora (...) mas ai como pintou essa oportunidade eu troquei logo de carro. É parcelado, financiado” (MU6). Contando com os benefícios do emprego principal, investem em um novo veículo: “esse carro foi à vista, mas eu peguei um empréstimo no Banco do Brasil. Como eu sou servidor, os juros estavam bem mais baixos. Paguei 27mil nesse carro”.

Contando com a renda do Uber, o motorista MU7 afirma: “Me ajudar a pagar o carro. Então o carro está se pagando. Pagando a prestação, o combustível”. Quando aos custos de manutenção do carro, um dos motoristas afirma: “meu carro é novo então até agora eu não tive prejuízo, não” (MU7).

O seguro do veículo, obrigatório para acidentes com terceiros, é custeado pelo próprio motorista (MU7). O motorista reconhece que “com o dinheiro do Uber pago o seguro, pago o carro, o combustível e ainda sobra um dinheiro para mim” (MU4). No entanto, segundo MU1,

“Aqui você sobrevive, não ganha dinheiro. Mas é aquilo, eu estou trabalhando, dá para eu tirar mil reais por semana (...). Eu entro com carro e combustível. A Uber só entra com o aplicativo. A manutenção do carro é minha, é tudo meu” (MU1).

O tempo trabalhado rende, mas implica custos: “quanto mais você trabalha, mais você tem a gastar” (MU5). O cálculo dos custos de MU5 inclui os gastos com o veículo:

“No aplicativo Uber, trabalhando 12 horas de 2a a 6a é possível receber entre 200-250 por dia, uns 4 ou 5 mil por mês. 1/4 do que você recebe é da Uber, 25%. Além desse 1/4 você tem que abater combustível e o veículo também, que perde valor por estar sendo usado” (MU5).

A renda obtida com as viagens é depositada na conta bancária do motorista uma vez por semana. Segundo MU7, “O pagamento começa segunda-feira, todo domingo a meia noite ele fecha e faz o pagamento na conta toda quarta-feira. 4a feira eles depositam o dinheiro da semana”.

Além do carro, o uso do telefone com internet é fundamental na operação de trabalho com custos ao motorista MU6:

“O custo inicial foi ter um bom aparelho celular, uma boa internet. Tu trabalha com telefone e internet o tempo todo”.

5.8.3. Coleta de dados e gestão da informação

Motoristas e passageiros responderam às questões relativas ao compartilhamento de dados com a empresa e sobre conhecimentos sobre as ações da empresa na direção de auto dirigíveis.

a) Motoristas Uber

Segundo o motorista MU5,

“O celular é rastreado. O carro, o passageiro, quando o motorista chega no lugar onde a pessoa está, ela consegue visualizar a nossa foto, a placa do carro e o modelo do carro. (...) E a minha média de avaliação, media de notas” (MU5).

O motorista MU3 revela que acredita que a tecnologia de carros auto dirigíveis é “uma tendência:

“A ideia é ela ter os carros sem motoristas e a empresa ter o controle, um gerenciamento. Ai ela não depende do motorista para ela botar o carro onde ela quiser na hora que ela quiser. (...) mas isso é um concorrente pra daqui a 20, 30 anos” (MU3).

Outro motorista reflete: “Se bobear não vai mais nem precisar comprar carro, contrata a Uber. (...) O pessoal vai ter que começar a arrumar outro meio de se sustentar” (MU5). Sobre a relação entre a atividade de motoristas atual e o desenvolvimento de auto dirigíveis, MU5 reflete:

“Ela pode aprender com a gente para poder utilizar isso ai no futuro. (...) ela vai pegar algumas coisas boas que os motoristas faziam e vai botar isso nos carros que não vai ter mais motoristas (...) Quando chegar no veiculo se transportar sozinho, ela mantém isso, uma bala uma água”

Sobre a autonomia de direção na cidade, o motorista MU5 afirma:

“Vai depender da cidade, na evolução da cidade. Tem testes, tem carros em teste sem motorista. Mas isso não vai depender só do carro, vai depender da rua, da educação da pessoa, diversas coisas, vai mudar tudo, trânsito... até chegar lá, mudar não só o carro, mudar tudo isso” (MU5).

Segundo o motorista MU6,

“Eles [Uber] só pensam em lucro. Eu fico pensando como passageiro, vendo um carro andando sem motorista, sem ninguém dirigindo... acho que vai ser meio espantoso. Não sei (...) pelo menos no Brasil isso não vai dar certo não. Poxa, esse transito maluco... Deus me livre. Eu acho que isso aqui vai passar longe. Deixa isso lá pra Europa, que acho que lá é possível” (MU6).

b) Passageiros Uber

Entre os passageiros, segundo um dos entrevistados, há aquelas que são dadas “conscientemente”, como dados do cartão de crédito, nome, e-mail e o histórico de

avaliação. Mas existem aquelas informações dadas “inconscientes” como: “onde moro, onde eu vou, que horas eu vou, onde tenho estado aos sábados de manhã” (PU4).

Quando questionados sobre o que a empresa pode fazer com os dados, grande parte diz não saber, uma entrevistada diz “pode vender” (PU4) e outra diz que “a empresa não faz nada com os dados, confio na segurança que ela me passa” (PU5).

Quando defrontados com a informação de que a Uber está desenvolvendo carros autônomos, alguns entrevistados se surpreenderam e se divertiram com a informação, comentando que se trata de algo “muito no futuro” e, no entanto, previsível: “as empresas de tecnologia são assim. Google fez um carro. Tecnologia de ponta. Não sei se é por razões ambientais” (PU4). E os entusiastas elogiam: “acho excelente! Acredito em todo potencial que a Uber tem para nos oferecer como passageiros” (PU5).

Para outros passageiros trata-se de algo “meio surreal para a realidade brasileira” (PU5) e demonstraram insegurança: “ainda prefiro alguém dirigindo. Porque ainda não confio muito nessas tecnologias... coisa sozinha sem ninguém dentro” (PU2). E um dos passageiros questionou: “o metro [seria] auto dirigido?” (PU3).

5.8.4. Riscos e práticas de segurança

Perguntas relativas à segurança foram direcionadas à motoristas e passageiros, levantando informações sobre como opera a empresa quanto à prevenção de riscos ao motorista e do passageiro.

a) Motoristas

A segurança dos passageiros, segundo os motoristas, é garantida pela empresa no processo seletivo. No momento do cadastramento e seleção de motoristas,

“A Uber pede que o motorista tenha um seguro do veículo, pede a documentação paga, você paga automaticamente, o DPVAT⁸⁴, que é o seguro da pessoa, tudo que está ali sendo transportado (...) É o assalto, uma colisão (...) Ela te dá um reboque, assistência 24h, te dá uns descontos também de empresas de mecânica (...) Só o veículo, não é a pessoa” (MU5).

No entanto, requisitos foram dispensados a partir da época de grande fluxo de turistas na cidade. Segundo o motorista:

“A gente pagava um seguro, que era um seguro para o passageiro, mas quando eu me cadastrei nem precisou. Eles estavam querendo cadastrar tantos motoristas no período das Olimpíadas que estavam tirando burocracia ao máximo. O máximo que você tinha que fazer era fazer *download* dos documentos e só isso” (MU5).

⁸⁴ Seguro de danos pessoais causados por veículos automotores de vias terrestres.

Os motoristas relatam que a seleção passou a ter um processo mais curto de cadastramento e início do trabalho:

“Só precisava fazer *login* e senha pela internet, fazer o download de um documento do veículo, que é o CRLV, da carteira de habilitação e uma declaração de antecedentes criminais que você tira na internet também. Aí você faz o download e dentro de 5 dias te dão a resposta. Aí a partir dali você já está dentro, já pode baixar o aplicativo no telefone e começa a trabalhar” (MU4).

A segurança também está associada ao histórico e perfil do motorista, também alterado, segundo um dos motoristas: “não tem entrevista. (...) eles só passam um *vídeozinho*, mas coisa rápida” (MU7) e “enviam uma provinha para você poder fazer em casa [sobre] segurança no trânsito, diálogo com o passageiro, segurança, sinalização” (MU2).

Do ponto de vista dos motoristas, os riscos podem vir também dos passageiros. MU6 afirma: “antes da gente começar a gente não sabe o que está esperando a gente. Como vai ser o trabalho e tudo mais”. Ou ainda, “As vezes você conversa com o passageiro, a pessoa é super de boa, mas você não sabe quem é a pessoa. A gente [motoristas] mostra a declaração de antecedentes criminais” (MU5). Quando foi permitido o pagamento em dinheiro, o motorista afirma ter ainda mais receios, já que “Nem cartão de crédito o cara conseguiu ter” (MU5).

Pode haver diferença entre o que se espera a partir do perfil do passageiro (avaliação) e a realidade:

“O perfil do passageiro também mostra as estrelinhas dele, as avaliações dele. Já aconteceu de pegar um passageiro com as estrelinhas baixas e pensar: poxa, vou me estressar com esse passageiro... e quando chega o passageiro, totalmente diferente. O passageiro de boa, troca várias ideias.... E tu vê que não é nada daquilo da avaliação que ele tem ali” (MU6).

Quando perguntado se acredita que o trabalho o expõe a riscos, o motorista responde: “Muito, com certeza” (MU6). Para os motoristas a insegurança se refere ao risco que está submetido, como qualquer cidadão, ao dirigir um carro na cidade do Rio de Janeiro: “Criminalidade. Na realidade é roubarem minha vida” (MU6) e em especial em regiões periféricas, o que pode ser observado na decisão sobre a rota.

b) Passageiros Uber

Os passageiros percebem insegurança devido à popularidade do aplicativo: “qualquer pessoa pode ser motorista Uber, sem treinamento, isso me preocupa um pouco” (PU5). Outro passageiro corrobora questionando o processo seletivo: “não sei como são aprovados, quais os dados que pedem, se podem apresentar dados falsos e

depois sumir. Mas até agora não teve nada sobre motoristas” E reflete: “Teve é contra o motorista: assalto... A insegurança é maior para o motorista” (PU4).

Entre os passageiros, a ideia de um seguro para o passageiro não é algo pensado anteriormente. Um entrevistado revela que “nunca pensou em seguro, nem quando andava de taxi” (PU2), outro afirma que “para uma viagem longa, precisaria [de seguro], [já que] você não sabe quem está dirigindo (PU3). O papel de uma seguradora vai de encontro a essa demanda. Segundo um passageiro, “se tivesse um respaldo de uma seguradora seria legal. Ela vai querer saber como aquilo é feito, como o motorista é escolhido. É mais um filtro” (PU4).

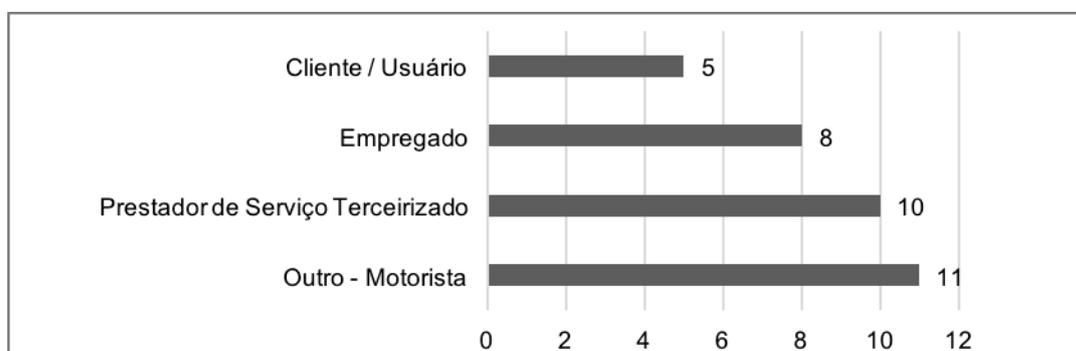
5.9. Resultados da aplicação de questionário

Na segunda etapa foi aplicado questionário online com 34 motoristas do aplicativo (Respondentes Uber – RU) em dezembro de 2016. As perguntas e as opções de respostas foram definidas a partir dos resultados da pesquisa qualitativa.

5.9.1. Categoria e vínculo empregatício

O Gráfico 1 apresenta o percentual de motoristas quanto à categoria de trabalho percebida: prestador de serviço terceirizado, empregado da empresa ou cliente/usuário, podendo ainda apontar outra categoria não listada.

Gráfico 1 - Número de motoristas segundo categoria de trabalho percebida



Fonte: Elaboração da autora (2016)

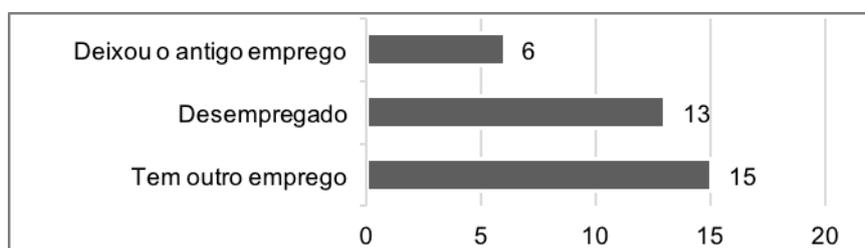
Dentre os entrevistados, 11 (32%) apontaram uma quarta categoria não listada: acredita ser motorista; 10 (29%) acreditam ser prestadores de serviço terceirizado; 8 (24%) apontam ser empregados da Uber; e 5 (15%) reconhecem-se como clientes/usuários.

5.9.2. Motivação

O Gráfico 2 apresenta os resultados relativos ao motivo de atração para o trabalho de direção a partir do aplicativo. A partir da motivação principal, rentabilidade, as

respostas poderiam ser: desempregado, deixou o antigo emprego ou tem outro emprego (buscam fontes complementares de renda).

Gráfico 2 - Número de motoristas segundo motivação de trabalho na Uber

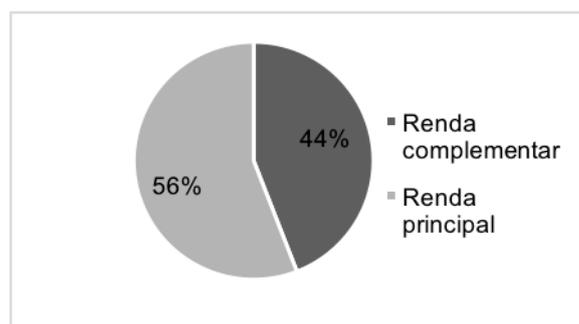


Fonte: Elaboração da autora (2016)

Dentre os entrevistados, 15 (47%) apontaram ter outro emprego, 13 (33%) estavam desempregados e 6 (20%) deixaram o antigo emprego para ingressar na Uber.

De modo complementar, o Gráfico 3 abaixo indica o percentual de entrevistados segundo participação da renda obtida na Uber, podendo ser complementar ou principal.

Gráfico 3 - Percentual de motoristas segundo participação Uber na renda



Fonte: Elaboração da autora (2016)

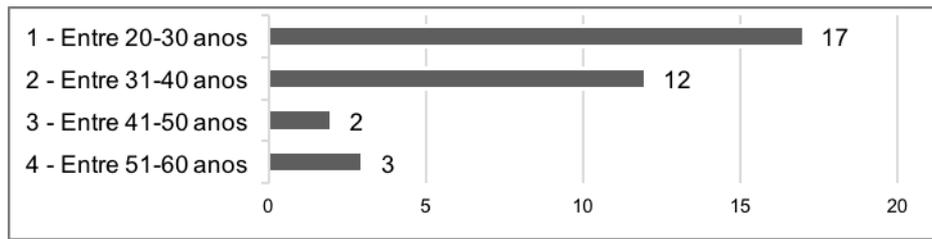
56% dos entrevistados tem a Uber como fonte principal de renda e 44% como renda complementar.

5.9.3. Perfil do motorista

a) Idade

A fim de aprofundar as circunstâncias de busca do emprego autônomo, foi levantada a faixa etária dos motoristas entrevistados. O Gráfico 4 indica o número de entrevistados segundo faixa etária.

Gráfico 4 - Número de motoristas segundo intervalo de idade



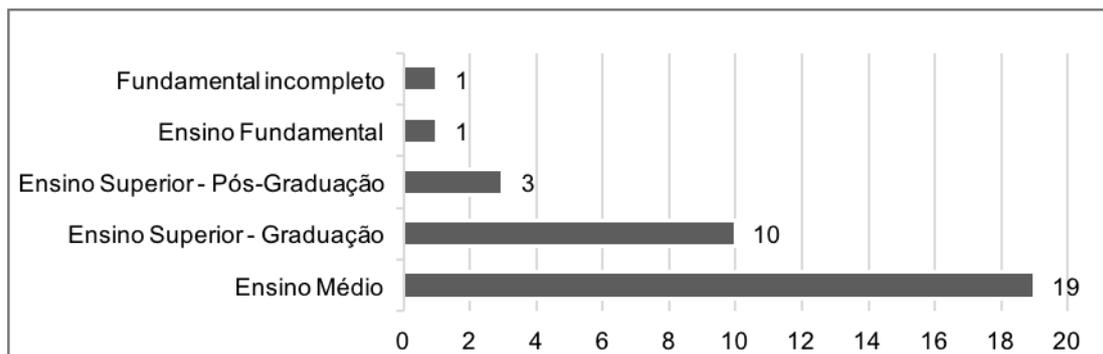
Fonte: Elaboração da autora (2016)

Dentre os motoristas entrevistados, 17 (50%) tem entre 20 e 30 anos, 12 (35,3%) entre 31 e 40 anos, 2 (5,8%) entre 41-50 anos e 3 (8,9%) entre 51 e 60 anos.

b) Nível de escolaridade

Quanto à escolaridade, os motoristas possuem desde o ensino fundamental à pós-graduação, conforme Gráfico 5 abaixo:

Gráfico 5 - Percentual de motoristas por nível de escolaridade



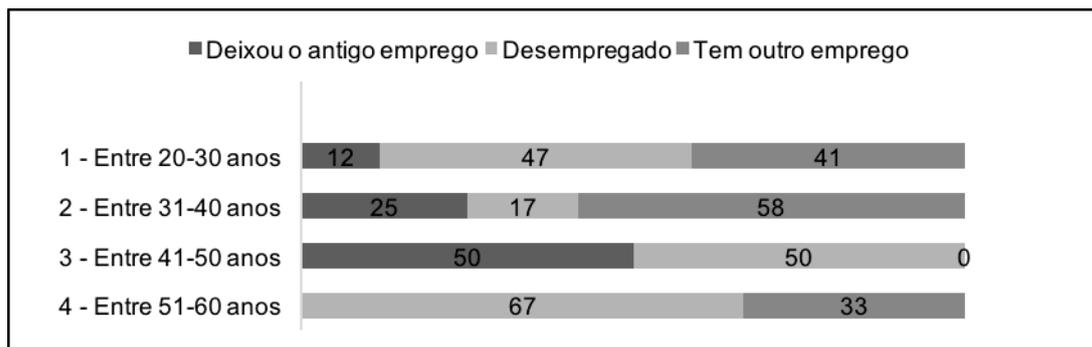
Fonte: Elaboração da autora (2016)

56% dos entrevistados possui o ensino médio completo, 29% possui graduação e 9% possui pós-graduação, 3% possui o ensino fundamental e ou 3% ensino fundamental incompleto.

c) Análises cruzadas

O Gráfico 6 é resultado da distribuição dos dados de empregabilidade por motivação segundo faixa etária, apresentando dados relativos.

Gráfico 6 - Percentual de motorista por empregabilidade e por faixa etária

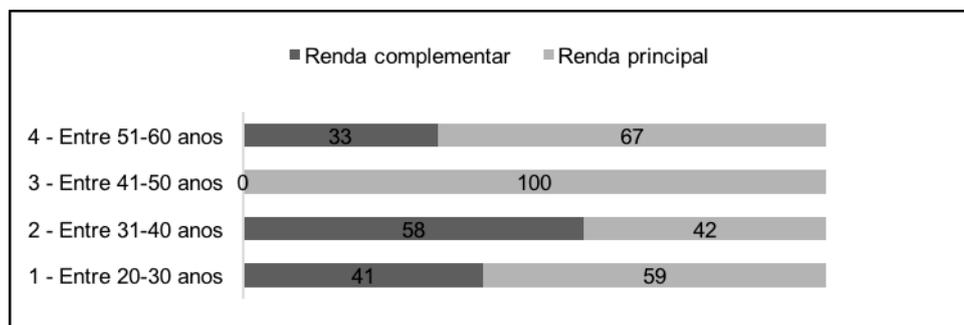


Fonte: Elaboração da autora (2016)

Entre os jovens na faixa etária dos 20 aos 30 anos, 47% estava desempregado até começar a dirigir com o aplicativo Uber, 41% possui outro emprego, ou seja, tem o aplicativo como fonte complementar de renda e 12% deixou o emprego anterior. Na faixa etária de 31 a 40 anos, 58% dos entrevistados possui outro emprego, 25% deixou o anterior e 17% estava desempregado. Na faixa entre 41 e 50 anos, 50% deixou o antigo emprego e 50% estava desempregado. Na faixa entre 51 e 60 anos, 67% estava desempregado e 33% possui outro emprego.

O Gráfico 7 apresenta o resultado do impacto da rentabilidade do trabalho através do aplicativo na renda total, segundo faixa etária.

Gráfico 7 - Percentual de motoristas por tipo de participação da renda obtida pela Uber segundo por faixa

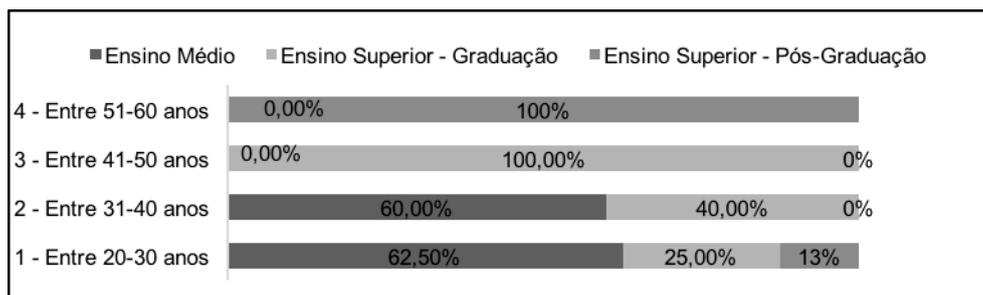


Fonte: Elaboração da autora (2016)

Dentre os mais jovens (faixa de 20 a 30 anos), 59% tem a Uber como renda principal e 41% como renda complementar. Na faixa entre 31 e 40 anos, 58% tem a Uber como renda complementar e 42% como renda principal. Na faixa dos 41 a 50 anos, 100% tem na Uber sua renda principal. Na faixa dos 51 e 60 anos, 67% tem a Uber como renda principal e 33% como renda complementar.

O Gráfico 8 apresenta a distribuição percentual da escolaridade dos motoristas segundo faixa etária.

Gráfico 8 - Percentual de motoristas por nível de escolaridade por idade



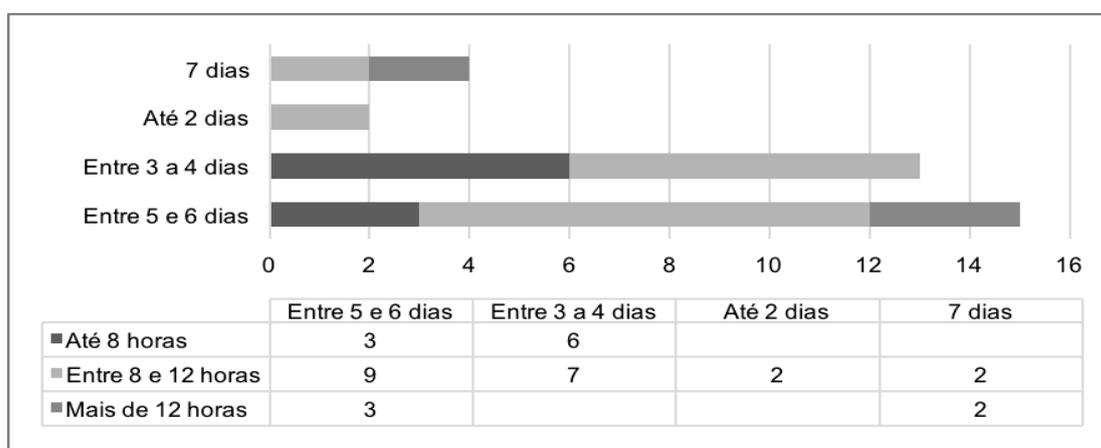
Fonte: Elaboração da autora (2016)

Entre os jovens de 20 a 30 anos, 62% possui ensino médio completo, enquanto 25% possui graduação e 12,5% possui pós-graduação. Entre os motoristas da faixa etária entre 31 a 40 anos, 50% possui o ensino médio completo, e 40% possui graduação. Na faixa etária de 41 a 50 anos, 100% dos entrevistados possui nível superior, e entre 51 e 60 anos, 100% possui pós-graduação.

5.9.4. Horário de trabalho

O Gráfico 9 a seguir indica o número de motorista por frequência de trabalho durante a semana: por número de dias e horas por dia.

Gráfico 9 - Número de motoristas por dias da semana e horas trabalhadas



Fonte: Elaboração da autora (2016)

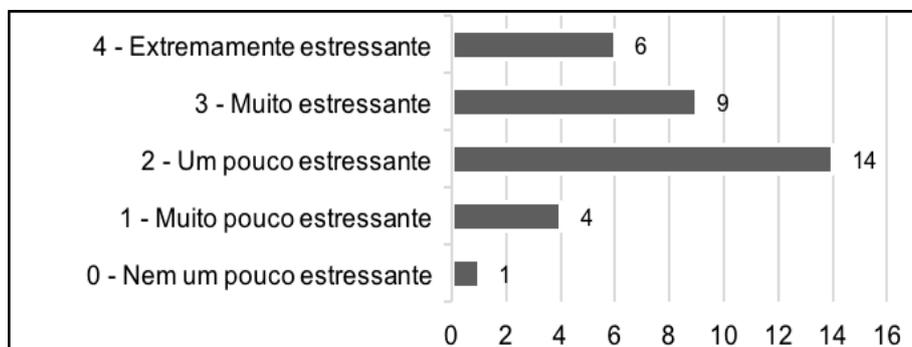
20 motoristas (58,8%) dirigem entre 8 e 12 horas, 9 motoristas (26,5%) dirigem até 8 horas seguidas no Uber e 5 (14,7%) dirigem mais de 12 horas por dia.

Entre os motoristas que dirigem de 8 a 12 horas diárias, 9 o faz entre 5 e 6 dias por semana, 7 entre 3 e 4 dias, 2 até dois dias e os outros 2 nos 7 dias na semana. Entre os motoristas que dirigem até 8 horas por dia, 6 o faz entre 3 a 4 dias por semana e 3 entre 5 e 6 dias. E entre os motoristas que dirigem mais de 12 horas por dia, 3 o faz entre 5 e 6 dias na semana e 3 todos os 7 dias da semana.

5.9.5. Percepção de estresse

O Gráfico 10 abaixo indica a percepção de estresse dos motoristas ao dirigir pela Uber.

Gráfico 10 - Percentual de motoristas segundo nível de estresse



Fonte: Elaboração da Autora (2016)

97% dos motoristas entrevistados percebe algum nível de estresse na atividade de dirigir a partir do aplicativo da Uber. 41% acreditam que o emprego seja um pouco estressante, 26% afirmam ser muito estressante e 18% extremamente estressante.

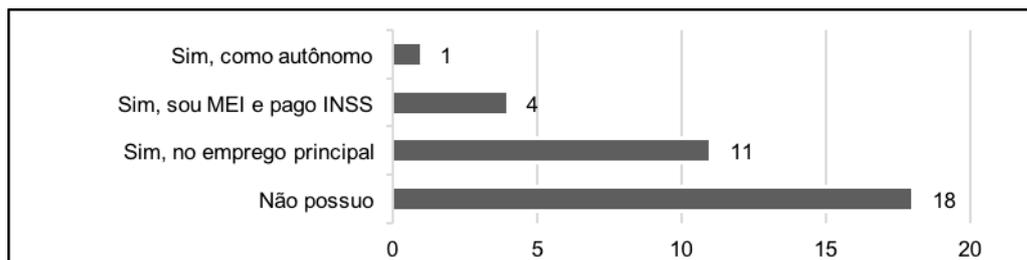
Quanto ao estresse durante a direção a partir do aplicativo, os motoristas que responderam às perguntas abertas do questionário qualitativo apresentaram razões de trânsito e de remuneração. Sobre o primeiro, os engarrafamentos na cidade e possibilidade de acidentes, aliados à sensação de exposição à violência urbana com risco de assalto. Quanto à rentabilidade, a "matemática" (R4) da remuneração, segundo motoristas impõe pressão já que, segundo ele: "temos que ser rápidos para pegar mais [passageiros] e assim fazer um dinheiro melhor" (R24).

O relacionamento dos motoristas com a empresa e o comportamento dos clientes são aspectos também apontados como fonte de mal-estar aos motoristas devido à percepção de "fiscalização" (R30) diante da "avaliação" (R30) dos passageiros e a eminente "desconexão do aplicativo. Segundo um dos motoristas, é preciso "se adaptar a todos os tipos de pessoas" (R8).

5.9.6. Seguridade social

O Gráfico 11 abaixo indica o percentual de motoristas que possui planos de seguridade ou previdência social.

Gráfico 11 - Percentual de motoristas por posse de título de seguridade social



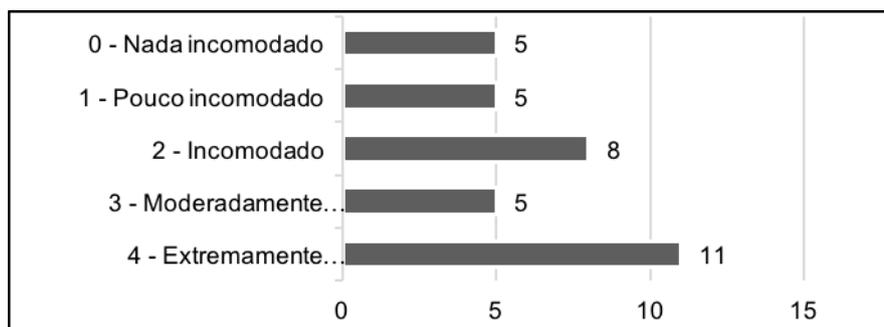
Fonte: Elaboração da Autora (2016)

53% dos motoristas entrevistados não possui qualquer título de seguridade social. 32% dos motoristas possui a seguridade garantida através do emprego principal. 12% é microempreendedor individual por onde paga o seu INSS. E 3% paga a seguridade de maneira autônoma.

5.9.7. Conflitos com taxistas

O Gráfico 12 abaixo indica o percentual de passageiros segundo nível de incômodo com taxistas.

Gráfico 12 - Percentual de motoristas de Uber por grau de incômodo com taxistas



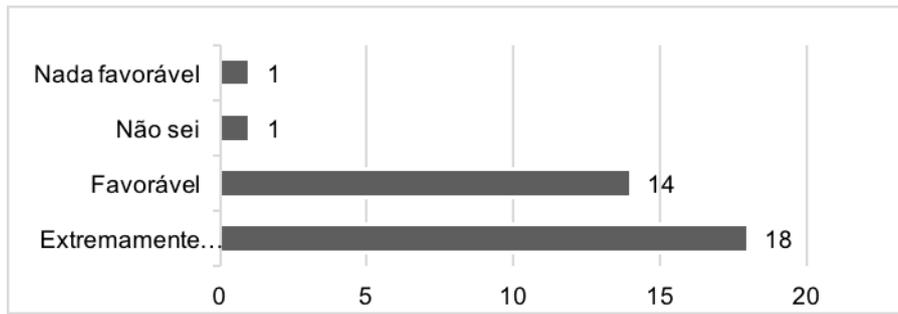
Fonte: Elaboração da Autora (2016)

32% dos motoristas sentem-se extremamente incomodados com o conflito com taxistas. 23% sente-se incomodado, 15% sente-se moderadamente, outros 15% sente-se pouco incomodado e outros 15% não se sente incomodado pelos taxistas. Ou seja, o incômodo existe em 85% dos entrevistados, sendo, portanto, uma realidade a conviver durante o trabalho.

5.9.8. Regulamentação

Observando os prós e contras da regulamentação do aplicativo, os motoristas podem ser favoráveis ou não à regulamentação do serviço. A pesquisa mostrou os seguintes resultados, conforme o Gráfico 13 a seguir.

Gráfico 13 - Percentual de motoristas segundo favorabilidade à regularização da Uber



Fonte: Elaboração da Autora (2016)

53% dos motoristas são extremamente favoráveis à regularização do aplicativo Uber. 41% são favoráveis, 3% não são nada favoráveis e outros 3% não souberam responder.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão expostas as análises realizadas a partir da aplicação do modelo teórico utilizado, tanto em relação aos referenciais levantados sobre o tema onde se insere o objeto de pesquisa, conforme exposto no capítulo 3, e quanto aos resultados apresentados nos capítulos 4 e 5.

A pesquisa qualitativa sobre o objeto de estudo revelou aspectos da operação do modelo de negócios da empresa Uber respondendo às concepções teóricas sobre o contexto de emergência de negócios associados à economia do compartilhamento através de plataformas virtuais. Trata-se agora de discutir tais resultados à luz da teoria de modo a identificar aproximações e contrastes entre o prescrito – a teoria sobre o contexto e a proposta de valor da empresa, e o real, compreendido aqui como a percepção dos usuários entrevistados.

Os elementos presentes no composto de marketing desenhado ao longo deste estudo de caso e apresentados nos capítulos 4 e 5 são observados neste capítulo à luz do referencial teórico, buscando levantar pontos cruciais que circundam o modelo de negócio e as circunstâncias de operação da empresa.

6.1. O marketing aplicado em serviços de compartilhamento online

6.1.1. Produto

A Uber é uma empresa de base tecnológica voltada ao desenvolvimento de serviços logísticos. Ela oferece um aplicativo de transporte individual, produz dados sobre mobilidade urbana e pesquisa carros auto dirigíveis. O modelo de negócios do aplicativo está associado a reintrodução de um veículo de propriedade privada na cadeia produtiva a partir da gestão de informações sobre ele. O valor do negócio da Uber se dá através do acesso aos carros com motoristas e não à propriedade de um veículo.

A empresa acessa o conhecimento sobre o local, seja ele tácito ou virtual, através das informações enviadas pelos usuários, do relacionamento dos funcionários das sedes com os motoristas (e por serem eles próprios moradores da região) e de sistemas de imagem por satélite – GPS, obtém informações geográficas em tempo real sobre o trânsito na cidade. O programa por trás da plataforma promove o gerenciamento dos dados e produz informação sobre a viagem a partir de exponencial capacidade de aprendizagem. Ou seja, busca padrões e cria protótipos de soluções rápidas, entregando o serviço sob demanda com muita eficiência, tempo e qualidade.

6.1.2. Preço

Outro aspecto se revela da aplicação de preços. O método de estimativa prévia de preços e o estabelecimento automático do valor da corrida também é um valor reconhecido pelos motoristas e pelos passageiros. Dessa forma, a empresa oferece a experiência de segurança na negociação de valores. Por outro lado, o preço é definido (calculado e atribuído) somente pelo aplicativo.

O método de pagamento com cartão de crédito pretende ser mais seguro ao motorista por garantir que haverá o pagamento da viagem e evitar o uso de cédulas dentro do carro, o que atrai ladrões, segundo relatos. Assim, a permissão do uso de dinheiro ao mesmo tempo que atraiu um número muito maior de passageiros não necessariamente beneficiou os motoristas pois trata-se de viagens muitas vezes pequena (e barata) e muito arriscada.

O consumidor tem acesso ao preço antes da decisão de consumo. Já o motorista não tem qualquer influência sobre o preço, atendendo às solicitações independente do valor. Se por um lado, esconder o valor da corrida obriga o motorista a atender levando à satisfação do cliente e a continuidade do consumo, por outro, o motorista deve realizar grande volume de viagens para obter boa rentabilidade. Quando passageiros são contrariados durante o serviço podem reclamar através do próprio aplicativo: avaliar de maneira negativa (ou especificamente pouco positiva, atribuindo de 1 a 3 estrelas ao motorista) ou enviar pedido de novo cálculo de preços.

É preciso apresentar muitas comprovações de veracidade quanto ao percurso por exemplo, já que a empresa possui os dados da viagem e pode recalcular automaticamente o valor da corrida. O reembolso é feito mediante desconto na corrida seguinte. A maneira de resolver os problemas com rapidez e eficácia é característica de modelos de plataforma, e apresentam novas formas de desviar de burocracias institucionais, por exemplo, com estratégias de marketing, já que orienta o passageiro a continuar utilizando os serviços apesar da experiência negativa. Mantém-se a política aplicada pela indústria de serviços, onde o “cliente tem sempre razão”, mas no caso de plataformas o maior prejudicado é o motorista cuja dimensão do impacto decorrente dos descontos é muito maior. Além disso, não possui vínculos trabalhistas que o fariam cúmplices da política de atendimento ao cliente, ficando também à *mercê* das decisões tomadas através do cálculo de um programa.

6.1.3. Praça

O ambiente onde a empresa atua envolve cidades com sistemas de tecnologia da informação implantados, indivíduos proprietários de carros e habilitados a dirigir que

demandam uma fonte de renda extra. Tais cidades são marcadas pelo monopólio das empresas de taxi ou de motoristas particulares, e não possuem abrigo regulatório específico para sistemas de mobilidade privada a partir de aplicativos.

O sistema Uber requer o acesso do usuário a aparelhos de telefone celular com acesso à Internet e serviços de GPS onde o aplicativo deve ser instalado a partir de loja virtual do sistema operacional. Este é o único meio de acesso ao serviço do Uber. Para conhecer o serviço e requerê-lo, a praça de atuação da empresa iniciou-se na classe média-alta, especificamente disponibilizando o serviço em festas à noite, em locais de difícil acesso, onde a oferta de taxis é reduzida. Em seguida, o serviço expandiu para zonas periféricas da cidade, ao longo do dia, atingindo locais onde não apenas os serviços de taxis são precários, mas o próprio serviço de transporte coletivo público.

6.1.4. Promoção

O diferencial do serviço, para os passageiros, associa preço e qualidade de atendimento, ao chamado “padrão Uber”.

Ações de distribuição de cupons são promoções veiculadas entre usuários, embora com menos sucesso que aquelas observadas nos E.U.A. por exemplo, onde existem pessoas que intermediam a distribuição de cupons e a entrada de novos motoristas no sistema (formando sistemas de pirâmide).

A lógica da recomendação funciona a partir de estruturas de redes: os primeiros “nós” a serem conectados à Uber recomendam a entrada de outros motoristas a partir de suas redes particulares, sendo bonificados por isso. Atraindo novos usuários através do “boca-a-boca”, a empresa mantém próximo o perfil do motorista selecionado rigorosamente no início da operação (padrão Uber), o que explica a decisão por afrouxar o processo seletivo.

O relacionamento da empresa com o usuário, sempre por meio eletrônico (aplicativo ou e-mail), tem acarretado, conforme relatos, sensação de satisfação com a resolução de problemas, embora motoristas e passageiros não reconhecem uma atitude de transparência e procuram atendimento pessoal com um funcionário da empresa.

6.1.5. Processos

A criação de ativos de produção a partir de produtos ociosos é a base lógica da economia compartilhada. Dentre as categorias de iniciativas de compartilhamento na economia, a Uber é considerada um PSS - *Productive Service System* devido à

possibilidade de acesso temporário ao carro com motorista sem a necessidade de sua propriedade ou da habilidade em dirigir.

Enquanto modelo de gestão, o caso da Uber se enquadra no tipo Produto-Serviço-Mercado-Plataforma (OWYANG, 2015), já que a empresa monetiza o fluxo de veículos privados e ganha dinheiro com o processo produção de viagens “compartilhadas” - contato, rota, pagamento e avaliação. Como solução, o aplicativo entrega mobilidade de forma mais prática, rápida e barata, caracterizando-se, como dizem os especialistas em consumo colaborativo, com uma “forma de acomodar necessidades e desejos de uma forma mais sustentável, atraente e com pouco ônus para o indivíduo” (BOTSMAN & ROGERS, 2010).

A Uber precisa obter maior volume de dados de passageiros para atingir a eficiência na distribuição da oferta de motoristas. Segundo os motoristas, a solução tecnológica de distribuição da oferta de motoristas no território, estimulados pelo “preço dinâmico” leva à expansão da capacidade de atendimento da demanda ao mesmo tempo que gera mais viagens e mais renda ao motorista.

A teoria sobre as plataformas virtuais aponta para preocupação dos negócios quanto ao número de acessos e não necessariamente de consumo do produto. Para atrair a “colaboração” de usuários no sistema, o modelo de negócios da empresa apresenta características inerentes a trabalhos em sistema de compartilhamento *online*: flexibilidade, experiência coletiva e localização.

Flexibilidade está associada à facilidade de entrada e de saída do sistema, de gestão do tempo. Embora a qualidade do serviço não seja flexível e o motorista deva seguir o padrão Uber. Em termos de experiência coletiva, a empresa utiliza ações de promoção principalmente baseadas em recomendações “boca-a-boca”, elevando tanto a demanda como a oferta.

Outro resultado obtido com o efeito de rede é a distribuição espaço-territorial da oferta a partir da experiência de aprendizado dos dados obtidos em todas as viagens com Uber: rota, fluxo, comportamento e processo decisório do motorista, associados à expectativa de qualidade do cliente. A relação da empresa com o território será melhor descrita no subcapítulo 6.4.

Os dados coletados nas viagens produzem capacidade excedente que serve de insumo a outros serviços tecnológicos baseados na “inteligência de dados”, como o próprio “preço dinâmico”. A análise da mobilidade de pessoas nas cidades e o comportamento do consumidor alimenta ainda a pesquisa com carros auto dirigíveis,

colocando a empresa à frente da programação de robôs capazes de substituir o motorista.

Ainda quanto aos processos da empresa, a participação de fornecedores é controversa entre os motoristas. Existem fornecedores da empresa Uber e fornecedores dos motoristas, quando compreendidos como terceirizados. Os motoristas observam parcerias com empresas que os oferecem serviços automotivos com descontos por exemplo, embora estejam vinculados aos esforços de trabalho (horas trabalhadas) como motorista Uber. Entre os passageiros, compreendem existir sistemas de contratação externa para serviços de grande volume, como o atendimento ao cliente. A sede nos Estados Unidos é o local onde é realizada a “parte tecnológica da produção”.

Quanto aos recursos financeiros, entre os usuários há desconhecimento sobre a composição de capital da empresa, mas é reconhecido o seu peso no mercado financeiro, segundo eles, devido à popularidade e volume de usuários. Tanto motoristas quanto passageiros apontam como principal fonte de renda (líquida) o percentual retirado das viagens realizadas pelos motoristas.

6.1.5.1. Organização da empresa e interface espaço-territorial

Enquanto plataforma de compartilhamento, a Uber disponibiliza outras maneiras de intermediar o transporte particular promovendo a descentralização das estruturas de poder – no caso, sobre o transporte de pessoas, por meio da economia de mercado, conforme indicado por Martin (2016).

Enquanto empresa-rede, a sede na Uber no Vale do Silício atua como principal nó (ou *hub*) e concentra o poder de controle sobre a atividade produtiva dos milhares de motoristas atuantes nas cidades em todo o mundo. Entre a sede americana e os motoristas existe a sede local, e adiciono, após entrevista com os motoristas e passageiros, a presença marcante do relacionamento através do aplicativo tecnológico.

O serviço de UberX e de UberBLACK, alvos da pesquisa, acontecem em processos que alternam o ambiente virtual e o ambiente real da empresa. No ambiente virtual os motoristas se colocam à disposição e recebem orientações quanto à conduta, enquanto no real atendem à solicitação com seus automóveis. O atendimento é realizado mediante a coleta de dados entre motorista e passageiro, algo que ocorre no ambiente virtual. O aplicativo direciona a resposta oferecendo a rota pela qual o motorista irá se colocar em direção ao passageiro. Já em atuação no real, o motorista atende à demanda de mobilidade e inicia o relacionamento com o passageiro. Durante

o percurso, dados continuam sendo coletados e gerenciados pelo aplicativo, em âmbito virtual, aplicando preço e avaliação sobre o serviço prestado. Caso ocorra algum problema, o usuário entra em contato com a empresa através de e-mail onde obtém a resposta de um funcionário, ambiente considerado real pela relação com o contexto, embora não seja físico. Finalmente, voltando ao ambiente virtual, o dinheiro pago pelo cartão de crédito é revertido em depósito nas contas do motorista e da Uber. O motorista continua o processo de produção de trabalho no real à medida que é responsável pela manutenção do veículo mesmo quando está *off-line*. A Figura 7 abaixo ilustra o processo de produção e consumo do Uber entre o real e o virtual.

Figura 9 - Processos Uber: Real e Virtual



Fonte: Elaboração da autora (2016)

Assim como Castells (2005) apontou a respeito da aterrissagem dos negócios virtuais na realidade territorial, eles precisam obter os dados no território real, transformá-los ou virtualizá-los em informação relevante no ambiente de gestão e voltar ao território para torna-la então produtiva. Quando os usuários reconhecem a empresa como simples aplicativo mas espera melhor qualidade de serviços frente aos concorrentes, e quando os motoristas são orientados a partir do aplicativo à adequarem seus comportamentos, a Uber opera na realidade. As etapas de estratégia, projeção e algoritmo pertencem ao *space of flows*, citado por Castells (2005) enquanto a operação de direção nas cidades, a rota perseguida e a relação do motorista com o passageiro *pertencem ao space of place*, admitindo em *place* o veículo (propriedade) e os laços estreitos de dependência produtiva. A empresa retorna ainda ao *space of flows* no momento do pagamento “virtual” através de cartão de crédito cadastrado no aplicativo, assim como esteve durante a captura de dados.

Do ponto de vista das empresas-rede e da perspectiva de conexão entre os pequenos empreendedores, no caso, os motoristas, a solução trazida pela Uber, quando atende à uma demanda local com recursos e soluções locais (motoristas da região), impacta positivamente a sociedade e caracteriza um exemplo do modelo de empreendimento *SLOC – Small, Local, Open and Connected* (MANZINI, 2010), vistos em negócios operados em rede. No entanto, a conexão não se dá entre os empreendedores mas

entre motoristas autônomos, a empresa e os clientes. O motorista tem autonomia e flexibilidade para gerenciar a sua própria estratégia de prestação do serviço, mas não da estratégia da Uber.

Com a TI “é impossível esconder-se” (SENNET, 2016). No caso da Uber, há concentração de poder na empresa e no entanto, aparenta promover a descentralização ao promover tal autonomia. Existe um centro real (a sede) e um intermediário virtual (aplicativo) e enquanto empresa-rede, a empresa coordena virtualmente a atividade dos seus diversos “fornecedores” que contratam os seus serviços enquanto “parceiros”, alternando o papel de trabalhador para usuário consumidor, horizontalizando as relações. No entanto, quando a rede Uber entra em contato com o contexto territorial - motoristas, passageiros, concorrentes e governantes, o serviço é remanejado politicamente pela empresa e sua visualização horizontal passa a ser verticalizada. Ou seja, a numerosa base formada pela rede territorial virtual responde ao estreito topo formando o modelo de pirâmide.

6.1.6. Pessoas

Quanto ao perfil de clientes, a Uber atrai pessoas entre 30-40 anos, pertencentes à geração Millennium, assim como outras plataformas de compartilhamento. Em sua maioria, são pessoas com acesso à crédito bancário e a smartphones, ainda que o serviço atenda também idosos e crianças por exemplo, quando solicitados pelos adultos.

A pesquisa com usuários de Uber mostrou que há dúvidas quanto à categoria na qual se enquadra a empresa, se de transporte ou de tecnologia, assim como os próprios motoristas apresentam diferentes concepções sobre a sua posição na atividade produtiva. Na pesquisa quantitativa, a maior parte (32%) acredita ser “motorista”, descartando as opções prestadores de serviço terceirizado, empregados da Uber ou reconhecem-se como clientes/usuários.

Ao acionarem o aplicativo/plataforma é exercida uma relação de dependência do motorista com a empresa a medida que o motorista espera que sejam enviadas solicitações através do aplicativo para que ele opere o carro e atenda a um cliente. Uma vez conectado, o motorista é estimulado a atender ao máximo de viagens possível sob pena de ser banido do sistema.

É possível verificar a identificação do motorista como produtor de transporte, o passageiro como consumidor e a Uber como intermediária. Os usuários atribuem valor ao trabalho do motorista e ao papel do passageiro como consumidor junto ao lucro.

O trabalho flexível dos motoristas não é administrado de pessoa-a-pessoa, mas de

pessoa para aplicativo, se referindo à comunicação entre empresa e usuário a partir da própria plataforma (ABRAMOVAY *apud* BITTENCOURT, 2017). Não consiste em vínculo empregatício entre empresa e motorista, mas relação consumo: quem contrata o aplicativo é o motorista. A partir da substituição do intermediário institucional pelo tecnológico, a livre iniciativa de produção e o livre-arbítrio da escolha de consumo é, em teoria, auto orientado, auto gerenciado, autofiscalizado.

6.1.7. Evidências físicas

a) Sedes

Os custos estariam atrelados às sedes, às ações de marketing e ao atendimento ao consumidor promovidos pela Uber enquanto intermediária. Nas sedes, embora seja uma evidência física do serviço, não revela evidência de valor do produto oferecido. As principais evidências mantêm-se em ambiente virtual.

Verificando o caso do serviço de UberPOOL, apesar da prerrogativa de redução do número de carros nas ruas (compartilhamento e sustentabilidade) e de menor custo para o passageiro, a rentabilidade do motorista é ainda menor, já que os custos são maiores (maior rota e peso no carro) e as receitas reduzidas. Assim, os serviços oferecidos pela Uber, em termos de rentabilidade do trabalho de motorista, de impacto ambiental e de solução logística para as cidades são inversamente proporcionais à necessidade da empresa de aumento da demanda.

b) Custos do motorista de Uber

Em termos de rentabilidade e custos, os motoristas esperam receber em razão do volume de trabalho realizado, custeando o combustível e a manutenção do carro. Além disso, adquirem novos veículos a partir de empréstimos ou financiamentos, o que pagam com a rentabilidade do próprio trabalho no aplicativo. O desgaste do veículo com o uso frequente é algo ainda pouco percebido pelos motoristas sendo lembrado apenas por um entrevistado.

Algum nível de estresse na atividade de dirigir é percebido por 97% motoristas entrevistados na pesquisa. As condições de trabalho apontadas acima são algumas das causas associadas. Quanto à rota, os engarrafamentos, acidentes e a violência urbana. Quanto à rentabilidade, o reduzido retorno em remuneração e a necessidade de dirigir por mais horas. E quanto ao constante controle de qualidade, a fiscalização realizada através da avaliação dos passageiros, provoca a sensação de risco de ser “desconectado” do sistema. A exposição e o contato direto com um público muito diverso de passageiros obrigam o motorista a se adaptar constantemente dentro do “padrão Uber” em busca das 5 estrelas.

c) Uso de dados

Outra evidência se refere ao uso de dados. Os entrevistados pouco conhecem sobre o direito de uso dos dados por parte da empresa, a não ser para o próprio exercício do serviço – endereço, número de telefone e cartão de crédito. Alguns passageiros identificam interesses alheios à logística e apontam o uso de dados como recurso a venda. Quanto à tecnologia de auto dirigíveis reconhecem que levará à redução do número de motoristas e que depende das condições de cada cidade, sendo, no caso do Rio de Janeiro, algo impensável nos próximos anos.

d) Segurança

Os aspectos de segurança associados à operação do aplicativo estão associados ao passageiro e ao motorista. Em relação ao passageiro, conforme observado nas entrevistas com os motoristas, o processo seletivo é uma maneira de resguardar a qualidade do serviço a partir do perfil e histórico do motorista. No entanto, o processo seletivo sofreu alterações que podem incidir sobre menor percepção de segurança, conforme apontado pelos próprios passageiros com frases do tipo: qualquer um pode ser um motorista de Uber. Além dos requisitos avaliados no processo de seleção, a avaliação de motoristas e passageiros após as viagens é percebida como ferramenta que garante a qualidade do serviço, mas não necessariamente a segurança.

A ausência de fiscalização do serviço é outro ponto apresentado principalmente pelos taxistas. As condições de segurança do veículo são garantidas pelo DETRAN (estadual), em processo de licenciamento anual em que avalia o veículo sem maiores exigências quanto ao uso comercial.

Quanto ao risco de colisão no trânsito, os motoristas estão satisfeitos em pagar o seguro do carro, o que inclui também seguro contra acidentes com terceiros.

A principal insatisfação dos motoristas, quanto à sua segurança, se refere à própria cidade do Rio de Janeiro e os elevados níveis de violência urbana. Não há outra maneira de se prevenir deste risco senão, por parte dos próprios motoristas, evitar regiões da cidade onde há menor policiamento. Perpetua-se assim a exclusão social pela segregação territorial quanto à oferta de serviços de mobilidade em áreas de pouca atenção do Estado.

6.2. O trabalho em uma empresa baseada em plataforma virtual

6.2.1. Condições de trabalho

O trabalho não se baseia no acúmulo de experiência, mas na capacidade adaptativa, flexibilidade e dedicação por extensivas horas da mão de obra. Estão confusos quanto

ao seu papel na empresa, seja pelo projeto no qual atuam e pelas mudanças constantes da orientação estratégica das equipes *super* inteligentes, seja pelo manuseio do aplicativo, pela categoria à qual pertencem e pelo vínculo com a empresa.

No caso dos funcionários, possuem especializações generalistas voltadas ao atendimento à projetos dos mais variados escopos. E quanto aos motoristas, foco da pesquisa, a mão de obra possui níveis de escolaridade condizentes à empregos especializados, muitas vezes conciliando outras atividades profissionais. Mas deles é esperado que tenham habilidades de direção e de comunicação com clientes, conforme orientação da administração, o que, como diz a teoria, pode ser substituída por máquinas, no caso, carros autônomos.

Ainda que os motoristas sejam chamados “parceiros”, eles não influenciam no conteúdo da plataforma segundo a sua intencionalidade, tal como ocorre em plataformas de dados abertos, mas de modo passivo, a partir dos dados que gera e são coletados pelo programa operado pela empresa.

Assim, quanto relacionada à teoria sobre o trabalho na nova economia (em rede), segundo Castells (2005), verifica-se que, no caso Uber, os funcionários contratados na sede americana e gestores das sedes nas cidades e países em todo o mundo são programáveis e agem segundo projeto (SENNET, 2016). A mão de obra genérica utilizada no processo produtivo da Uber são os motoristas-parceiros.

6.2.2. Relações trabalhistas

Quanto ao vínculo trabalhista, uma pequena parte acredita ser empregado da Uber, mesmo sem possuir a carteira de trabalho assinada pela empresa, por exemplo. Mas grande parte dos motoristas entrevistados na pesquisa se veem como motoristas autônomos e outros se categorizam como prestadores de serviço (terceirizados). Apenas 15% reconhecem-se como clientes/usuários da empresa, perfil formalmente divulgado pela empresa.

Quanto ao planejamento do trabalho a médio e longo prazo, conforme visto na pesquisa, os motoristas reconhecem que a Uber é uma fonte temporária de renda, embora não saibam até quando pretendem dirigir através do aplicativo, usando a expressão “deixando a vida levar”. A situação de ausência de vínculos trabalhistas incide, no entanto, em planos de seguridade social de longo prazo, no caso, de assistência em casos de invalidez e de aposentadoria. No caso do Uber, enquanto autônomos, fica a cargo do próprio motorista arcar com os custos de uma previdência com planos de seguridade social. No entanto, conforme visto na pesquisa, grande

parte dos motoristas que se dedicam a dirigir pelo aplicativo não pagam a previdência pública ou privada, se mantendo alheios ao sistema. Dentre os que trabalham com carteira assinada em outro emprego, estão lá garantidos os seus direitos trabalhistas e previsão futura de renda. Apenas 12% é microempreendedor individual e 3% contrata planos de previdência privada.

Diante das resoluções do Ministério Público do Trabalho brasileiro e do tribunal inglês, diversas características de vínculo trabalhista puderam ser confirmadas na pesquisa sobre a operação da Uber no Rio de Janeiro.

Quanto às exigências de comportamento padrão da empresa: realiza entrevista de seleção de motoristas e definição de tipo, ano e condições do carro, além de instruir os motoristas sobre como devem fazer seu trabalho e controla sua performance.

Quanto ao controle dos processos produtivos, a empresa restringe o acesso à informação-chave do motorista e passageiro (perfil, contato e rota), define e monitora a rota utilizada pelo motorista, e define a taxa através de cálculos não evidentes.

Quanto à associação do trabalho operado pelos motoristas com a empresa, é produzido trabalho não eventual, sendo para muitos uma atividade diária (7 dias na semana, entre 6 e 12 horas) mediante pagamento e lucratividade para a empresa. Estimula a prática do preço dinâmico, através de frequentes mensagens e e-mails, definindo metas de trabalho. Também através das metas exige que motoristas aceitem trabalhos e não os cancelem, sob a pena de desconectarem-no do aplicativo. A empresa também estimula os motoristas à convidar novos usuários (passageiros e motoristas).

Finalmente, o motorista não está incluído nas decisões relativas a descontos sobre o próprio serviço que opera. A empresa recebe e resolve as reclamações feitas contra os motoristas.

6.3. Concorrência e regulação

A medida que os motoristas de Uber foram aparecendo no trânsito da cidade, os taxistas alertaram para uma possível redução de passageiros e buscaram informações sobre o processo pelo qual os motoristas de Uber passavam antes de entrarem em um mercado restrito aos taxis. O processo não era nada rigoroso perto da burocracia estatal à qual deveria responder os taxistas concessionários (donos dos veículos). Passaram então a reivindicar através de manifestações de interdições de ruas importantes da cidade pressionando a Prefeitura a tomar providências para proibir o uso do aplicativo Uber na cidade. Embora o prefeito tenha tentado por meio de decretos, ele não conseguiu por limites legais impostos aos entes da União quanto à

definição de regras de mobilidade urbana. Enquanto a Uber se mantém a-regulada, milhares de pessoas deixam de usar taxis, ônibus e seus próprios carros e cresce o número de passageiros e motoristas de Uber, uma alternativa a preços menores e com maior qualidade de serviço comparada aos taxis, segundo os entrevistados na pesquisa.

Sem qualquer regulação, a Uber apresenta aspectos diferentes de atuação no mercado. Ela não é uma empresa de transporte, ela não mantém vínculo de trabalho com os motoristas. Ela administra os dados “informáticos dos cadastrados – motoristas e passageiros, servindo de intermediário tecnológico que, no entanto, lhe impõe regras e padrões de comportamento, estimulando o uso da plataforma, cobrando por isso.

Apesar da boa recepção do mercado consumidor, o serviço oferecido através do aplicativo criado pela Uber não é regulamentado na maior parte das cidades em que opera. Na teoria jurídica ele não é um serviço de transporte como o taxi, mas um serviço de tecnologia para mobilidade e essa categoria não existe na legislação que regula as atividades econômicas.

Por estarem regularizados pelo Estado, os taxistas enfrentam obrigatoriamente as burocracias institucionais que oferecem concessões de transporte público individual, mesmo sendo iniciativa privada com direito à livre iniciativa e concorrência. O Uber propõe um novo mecanismo de intermediação que substitui entidades e processos governamentais associados à tarefa do taxista por um sistema tecnológico de iniciativa privada. Mas não só: no ambiente externo das empresas de taxi, além de entes governamentais, estão as empresas que alugam ou vendem autonomia, as cooperativas, as oficinas mecânicas, etc que também estão sendo substituídos por outros “sistemas” concorrentes. Se a concorrência entre os taxistas é pelo passageiro, a concorrência entre as empresas de taxi é pelo taxista. Ou seja, o conflito protagonizado por taxistas contrários ao aplicativo são motivados pelas condições desiguais de concorrência.

Os taxistas desejam que o aplicativo seja regulamentado em benefício da população, especificamente em razão de segurança, mas não desejam a burocracia pela qual passam. Reconhecem, no entanto, que é possível burlar o sistema institucional do Estado e que os custos estão atrelados ao excesso de burocracia que beneficiaria apenas os políticos. Tanto o DETRAN parece ter perdido legitimidade, como a SMTR perdeu credibilidade devido ao envolvimento político, passando a exercer um papel meramente intermediário à livre-iniciativa econômica do taxista.

Segundo a pesquisa, os motoristas de Uber sentem-se incomodados com o conflito com taxistas por receios quanto à sua segurança e entendem que se refere à concorrência de preços. O conflito também desagrade os passageiros por provocar a interdição de vias e pela violência com que atacam os motoristas de Uber. No entanto, compreendem os motivos dos taxistas em meio às divergências institucionais impostas entre taxis e Uber, como também compreendem que a presença do Uber é benéfica para as cidades pela própria concorrência com taxistas, cujo serviço é criticado a longa data.

Quanto ao processo de regulação, segundo a pesquisa, tanto motoristas quanto passageiros entendem o processo como algo incerto, dependendo da vontade política dos governantes. Dentre os motoristas, grande parte é favorável à regularização do aplicativo Uber e alguns são desfavoráveis, associando a regularização ao excesso de burocracias e de fiscalização realizada pelo Estado, o que é visto como negativo.

A regularização está associada, do ponto de vista dos usuários, ao pagamento de impostos e à expectativa de que sejam revertidos em melhorias na infraestrutura urbana, desde a sinalização até segurança pública. A fiscalização também é entendida como papel do Estado diante da oferta de serviços na cidade, garantindo direitos ao consumidor e oferecendo segurança. No entanto, há entendimento entre os usuários de que o Estado perdeu seu sentido de protetor social quando casos de corrupção apontam a intenção dos governantes de garantir benefícios privados à agentes públicos.

Segundo Witt *et al.* (2015), as disputas entre taxistas e Uber não deve ser entendida em termos puramente utilitaristas, mas como um conflito ideológico entre diferentes concepções sobre o papel apropriado das estatais, algoritmos e mercados. Este conflito ideológico é complementado de maneira rica e complexa por uma retórica forte e muitas vezes conflitante em torno da descentralização, libertação, partilha comunitária e anticonsumismo. Adicionalmente, a ideia de flexibilidade e autonomia.

6.4. Inovação tecnológica e institucionalidades

Em relação às características de inovação de ruptura (CHRISTENSEN, 2011) é possível reconhecer que estão presentes no negócio Uber: (1) Serviços mais baratos para o consumidor, que simplificam o uso a partir de estruturas tecnológicas complexas; (2) reduzida margem de lucros diante do volume de investimentos; e (3) há desconhecimento sobre o impacto do serviço.

Quanto à (1), o uso da plataforma tecnológica facilitou os processos de cadastramento e utilização do serviço de transporte individual a preços abaixo do praticado no

mercado dominado por taxistas. Em relação à (2), apesar do número de usuários e do seu modelo de expansão da capacidade de escala, o serviço de transporte de passageiros opera sob reduzida margem de lucro diante do volume de investimentos em marketing e lobby, no entanto, recolhem vantagens a partir do uso de dados para pesquisa de transporte alternativo o que retorna à cadeia do produto como investimento. Quanto à (3), o uso do aplicativo pelos motoristas e passageiros está aquém do plano estratégico da empresa, ou seja, o conhecimento produzido é assimétrico em relação ao público.

Outras características, no entanto, distanciam o modelo de negócios da Uber do conceito de inovação de ruptura: (1) foi comercializado primeiramente em um mercado forte, na Califórnia, Estados Unidos; (2) promovido por grandes investimentos corporativos; e (3) oferece o mesmo serviço dos taxis, com melhorias de qualidade e de processo. Assim, em um mercado de grande porte, a empresa entrou para concorrer e não para romper, participando do mesmo mercado de transportes particulares.

Entretanto, a Uber apresenta potencial de inovação de ruptura no campo político-econômico. No caso brasileiro, o incômodo causado pela entrada da empresa no mercado dos taxis expõe as circunstâncias pelas quais o serviço de taxi é operacionalizado. Aponta também como funciona o Estado diante dos desafios trazidos pelas empresas de base tecnológica e do perfil do seu usuário, que se expõe a determinados riscos em prol do acesso e não da propriedade, descartando a fiscalização institucional pelo método de avaliação da reputação durante seu processo de trabalho e de consumo.

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada sobre o estudo de caso da empresa Uber Technologies, Inc, apoiada em revisão de literatura e métodos qualitativos de levantamento e análise dos dados coletados a partir de documentos e de entrevistas com público da empresa buscou compreender como opera uma empresa de sucesso sob a lógica da economia compartilhada.

Enquanto método, a investigação sobre o modelo de negócios da empresa, cujos elementos de análise estiveram baseados no composto de marketing expandido para serviços, foi fundamental na análise das condições de uso do aplicativo. Em seguida, a compreensão sobre diferenças entre o modelo prescrito e o percebido na realidade foi possível a partir da análise de conteúdo das entrevistas.

Neste capítulo final serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, as limitações metodológicas encontradas e os encaminhamentos relativos ao tema e tópico investigados.

7.1. Resultados

Conforme visto, no dia-a-dia da realização de trabalho, os motoristas se veem constrangidos por imprevistos provenientes tanto da variabilidade da empresa, de sua própria disposição pessoal e das condições do meio. E a partir da pesquisa com os passageiros foi possível usar uma perspectiva diversa sobre a postura da empresa e do motorista.

Ao identificar as mudanças ocorridas no mercado em termos de distribuição da produção em rede e o cenário de desenvolvimento de plataformas virtuais de compartilhamento de recursos, foi constatado que os serviços da Uber emergem em um mercado em transição. Conforme visto no capítulo 1, trata-se da passagem (1) da economia de escala para a economia sob demanda, colocando o consumidor no centro do processo produtivo (2) do interesse na propriedade para o acesso a bens, (3) da ideia de ilegalidade do compartilhamento de arquivos online para a venda de serviços virtuais de acesso a esses dados, (4) da ideia de trabalho como carreira para o serviço autônomo e flexível ausente de segurança econômica, (5) da dependência de um Estado regulador da atividade econômica para sistemas de avaliação e controle feitos pelo usuário a partir de sistemas operados pela própria empresa. Tais transições tiveram como ponto de ruptura o uso de inteligência de dados em programas de plataformas online.

Ao analisar o modelo de negócios da Uber, evidenciando seu planejamento estratégico e as condições de uso da mão de obra, foi reconhecida a disposição da

produção em redes centralizadas e do estímulo aos efeitos de rede, associados a estratégias de marketing promocional adaptadas ao contexto local.

Ao ampliar a compreensão sobre como um empreendimento virtual é operado no real, observa-se que ele realiza o equilíbrio entre a oferta real e a previsão de demanda, a partir da análise de linhas históricas de demanda, controlando o ambiente de mercado no qual pertence. A empresa disputa judicialmente com governos a interpretação da lei sobre as práticas tecnológicas não reguladas pela jurisdição local e que cria, a partir das informações sobre cada cidade, oportunidades de mercado.

Logo, a vantagem competitiva do modelo de negócio da Uber, em particular, e do consumo compartilhado em geral, deve-se ao fato de eliminar as ineficiências microeconômicas em modelos de negócio fundados no consumo de ativos. A empresa adota como estratégia a produção do serviço sob demanda, equilibrando a oferta a partir da precificação do serviço e da flexibilidade do operador. O usuário motorista da plataforma Uber atua como autônomo operando sem qualquer vínculo empregatício em horários flexíveis. O carro é de propriedade do motorista ou de terceiros, nunca da empresa. Adaptável, o motorista se vê diante de elevadas condições de pressão econômica e baixas condições de segurança.

E finalmente, ao ampliar a compreensão sobre o papel das instituições reguladoras da economia, foi visto que dentre as implicações do uso da tecnologia da informação e gerenciamento de dados na criação de oportunidades de mercado está a redução de barreiras de acesso ao consumidor, através de métodos de “desinstitucionalização” da função de fiscalização e controle estatais por métodos de avaliação da reputação do “produtor” pelo próprio “consumidor”; assim como da introdução do aplicativo como intermediário operado por empresas de tecnologia.

Em resposta aos caminhos de pesquisa apresentados na Introdução, (a) as redes reconfiguraram a prática das trocas produtivas a partir do uso de tecnologia da informação para transformar dados relativos aos bens em capacidade excedente informacional, explorando financeiramente ou não suas propriedades físicas através do acesso por múltiplos usuários; e (b) quando os negócios virtuais aterrissam na realidade espaço-territorial e tentam se institucionalizar, eles (1) provocam reações violentas de concorrentes que utilizam meios políticos coercitivos para banir a nova empresa do mercado; (2) serve de exemplo em promover novo modelo de negócios além do regime a que pertence; (3) provoca a concorrência em mudar a qualidade e o preço dos serviços; (4) altera a maneira como a mão de obra experimenta o trabalho realizado em troca de renda imediata, feito de modo flexível e autônomo, o que

responde parte da terceira pergunta, sobre o emprego do futuro. Tema ao qual me alongarei com maior atenção nesta conclusão.

7.2. Limitações do método

A metodologia planejada inicialmente sofreu alguns percalços durante o desenvolvimento da pesquisa, tal como um projeto prescrito se distingue de seus processos reais. Alguns deles puderam ser contornados dentro do próprio método enquanto outros tiveram de ser adaptados com abordagens trazidas por métodos semelhantes, tornando-os complementar. Como dito anteriormente, a pesquisa qualitativa permite a criatividade do pesquisador e mantém abertos os espaços de comunicação com outros métodos, desde que sua pertinência e processo estejam expostos de maneira clara. É importante destacar que o método da *Grounded Theory* prevê que os dados (categorizados e analisados) possam direcionar a pesquisa desde que o fluxo orientado seja registrado.

Esta parte do capítulo procura evidenciar aspectos do processo de pesquisa onde foi preciso criar caminhos alternativos e adaptar modelos e instrumentos de pesquisa de modo a atender os objetivos e buscar resultados relevantes à pergunta de pesquisa.

Primeiramente, quanto à revisão bibliográfica, a principal limitação deveu-se mesmo ao tópico e ao objeto de estudo. O meio no qual os tópicos “economia compartilhada” e “Uber” são discutidos está principalmente localizado fora do meio acadêmico-científico e também fora do Brasil, na chamada “literatura cinza”, publicando livros ou artigos em sites, blogs e revistas especializadas. Estas fontes foram consideradas como primárias na pesquisa documental, assim como notícias de jornais, sites e páginas em redes sociais referentes ao Uber.

A respeito da pesquisa documental, segundo Godoy (1995), diversos documentos utilizados podem não ter sido produzidos com o propósito de fornecer informações com vistas à investigação social, o que possibilita vários tipos de vieses. Seja pela sua natureza (jornais e a construção de uma boa história, ou campanhas de publicidade, buscando atrair clientes), seja pela própria limitação quanto ao uso do instrumento. Isso ocorre por exemplo, no caso do acesso à Internet e às redes sociais.

Ao observar a dinâmica de produção de conteúdo das páginas de ex-funcionários da empresa Uber e na página do Facebook de motoristas, delimitou-se o acesso à informação produzida por pessoas que utilizam as plataformas. Nesse sentido, além de acompanhar as redes sociais virtuais, os temas recorrentes nas redes sociais foram levados às entrevistas semiestruturadas em profundidade. Além das entrevistas houve ainda conversas informais com motoristas durante a utilização do serviço e

conversas com usuários, conhecidos ou não, durante todo o processo de pesquisa.

Outra fragilidade do método documental é o registro de relatos verbais, não provendo informações sobre comportamentos não-verbais, que, às vezes, são imprescindíveis para se analisar o sentido de determinada fala. Godoy (1995) ressalta que nem sempre os documentos constituem amostras representativas do fenômeno em estudo. A observação participante da pesquisadora em viagens com motoristas e nas redes sociais buscou identificar reações recorrentes, ainda que com limites impostos: enquanto passageira e não identificada como pesquisadora, era considerada cliente e a tendência da narrativa do motorista sobre a empresa era majoritariamente de tecer elogios.

Em relação à *Grounded Theory*, as limitações impostas pelo método se referem às categorizações que envolviam temas aplicados sobre esferas distintas: gestão e trabalho. Dessa maneira, o fluxo de pesquisa foi marcado por três etapas: a primeira, com mapeamento de literatura e investigação sobre a gestão (modelo de negócios de serviços), a segunda, com o trabalho de campo e aplicação de entrevistas com motoristas; e a terceira onde foram analisadas essas esferas em conjunto.

Conforme visto, buscando responder à pergunta de pesquisa sobre o modelo de gestão da empresa, os dados sobre as condições de trabalho tomaram a frente e se tornaram o viés principal da análise, considerado o cerne do modelo produtivo. No momento de analisar os dados foi preciso definir como instrumento de análise, além do conteúdo dos documentos e entrevistas, por onde foi utilizada a perspectiva multi nível e a análise ergonômica do trabalho, assim conseguindo abranger desde o contexto da empresa, seu modelo de negócios, até a sua atuação no real a partir do mercado de trabalho.

Quanto ao estudo de caso e especificamente o instrumento “entrevistas semiestruturadas” teve como limitação o acesso aos motoristas. Antes de iniciar o trabalho de campo estava prevista a aplicação de 20 entrevistas com motoristas, 20 com passageiros e 20 com taxistas, observando a diversidade de idade, local de moradia e envolvimento com a empresa. No entanto, ao iniciar o contato com os motoristas foram enfrentadas dificuldades em termos de acesso, horários disponíveis e local para o encontro. O primeiro acesso aos motoristas foi através do uso do serviço como consumidora, sendo esta uma das opções para marcação da entrevista. Outra se deu através do Facebook e contatos pessoais.

No entanto, a terceira limitação se impôs ao tentar agendar as entrevistas, pela natureza de deslocamento do trabalho do motorista. Motoristas que possuíam dois

empregos e maior flexibilidade do emprego principal tornaram mais fácil o agendamento. Outra alternativa buscada foi a aplicação de entrevistas por telefone ou Skype, ao que não permitia observar aspectos “não falados”, mas que atendia a alguns requisitos. Assim, algumas entrevistas foram realizadas por telefone.

Quanto aos taxistas houve também limitação pelas mesmas características de trabalho dos motoristas de Uber, sendo que algumas entrevistas foram feitas parte pessoalmente, parte por telefone. Para as entrevistas com passageiros houve adesão e facilidade de agendamento.

Quanto à aplicação de questionário fechado, inicialmente considerado um instrumento a ser utilizado como base quantitativa da pesquisa, se tornou apenas uma amostra ilustrativa da percepção dos motoristas. As limitações do método foram impostas, novamente, pela baixa adesão de motoristas e pelos custos. Como os motoristas de Uber não estão expostos foi utilizada a rede social Facebook, onde foi divulgado o questionário na página dos motoristas do Rio de Janeiro, por 3 vezes ao longo de 2 meses. Pela própria dinâmica do Facebook, o número de visualizações é limitado a não ser que a publicação seja paga (patrocinada). Mas a principal limitação sobre o instrumento (questionário online) e o meio de divulgação (Facebook) se refere à exclusividade do acesso à determinado perfil de motorista, usuário da rede social.

Quanto às limitações de uso do método de análise ergonômica do trabalho é preciso reiterar que se trata de uma consulta ao método como referência à construção das entrevistas e como bibliografia relevante sobre o tema das atividades de trabalho “previstas” e “realizadas”. Por tratar-se de um aplicativo e de um trabalho não vinculado formalmente à empresa, no estudo de caso expôs estratégias de marketing como tarefas “previstas” aos motoristas enquanto que os comportamentos e percepções dos motoristas eram atividades “realizadas”.

7.3. Encaminhamentos

A expressão *post-truth* (pós-verdade) foi escolhida a palavra do ano de 2016 pelo dicionário Oxford⁸⁵. Ela está relacionada ou denota circunstâncias nas quais fatos objetivos são menos influentes em moldar a opinião pública do que apelos à emoção e a crenças pessoais”. Neste sentido, o universo dos afetos manipulados por técnicas de marketing passa a ter grande influência e confiabilidade além do que de fato está ocorrendo. No caso da Uber, muito se diz, muito se experimenta, mas pouco se sabe sobre a forma como opera e muito menos quais são seus próximos passos.

⁸⁵ Disponível em <https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016>, acesso em dezembro de 2016.

Tanto motoristas quanto passageiros possuem pouco conhecimento sobre o modelo de gestão da empresa. No entanto, o conhecimento tácito do público revela ambiguidades quanto ao modelo proposto e o modelo praticado pela empresa. Por exemplo, o cálculo de oferta e demanda para distribuir motoristas pela cidade não é apontada por nenhum dos entrevistados (dentre motoristas, passageiros e taxistas) sendo este seu principal diferencial competitivo, associado à flexibilidade de cadastramento e operação do serviço por parte de motoristas autônomos, outra grande oferta de valor que atrai novos motoristas. Outra questão pouco trazida à tona nas entrevistas foi o uso de dados tanto pelo próprio aplicativo de transporte quanto como produto à venda para outras organizações. Tais aspectos do plano de negócios da empresa apenas são revelados em artigos publicados em revistas especializadas e discutidos entre profissionais do ramo da tecnologia, gestores de Start Ups e investidores financeiros. Tão pouco são apresentados como argumentos à legislação sobre o tema, em artigos sobre regulação dos aplicativos no âmbito jurídico.

Na era da sociedade em rede e da economia digital, a emergência de Start Ups e de investimentos em mercado de capitais trazem consigo novos códigos e linguagens de entendimento e avaliação de seus modelos de negócios. Os próprios motoristas que produzem trabalho e dados através do aplicativo desconhecem os objetivos e valores da empresa pela qual operam. Muito menos, fazem planos futuros já que o trabalho não se constitui como carreira. Enquanto isso os consumidores estão abrindo mão da privacidade de sua propriedade para utilizá-la como meio de acesso a bens e serviços. Mas consideram-se livres diante de autonomia e liberdade controlada, em uma espécie de anarquismo do homem-trabalho pela participação e acesso ao mercado consumidor/usuário controlado por novas “instituições”.

A máquina pública, ao menos no Brasil apresenta sinais de saturação diante dos desafios de crescimento econômico que sustente o crescimento da população e o ritmo de demandas de consumo da sociedade culturalmente “globalizada”. Assistimos não só a globalização dos mercados, a terceirização do mercado de trabalho e a digitalização do comércio, como também a privatização de serviços públicos e a publicização dos bens privados.

Enquanto o sistema neoliberal se baseia na não regulação da economia (SENNET, 2016) assiste-se a conflitos nas ruas contrários à livre iniciativa de empresas, da livre concorrência e do livre arbítrio do consumidor. Embora a teoria sobre a Uber propague a autonomia e flexibilidade dos motoristas, no processo produtivo real o cenário é bem diferente. Tanto o motorista é conduzido pelo aplicativo como está vulnerável às

decisões públicas sobre sua atividade produtiva. A criatividade e a autonomia do trabalhador são postas à prova tanto no liberalismo econômico com menos Estado, como no excesso de Estado e menos liberdade de iniciativa.

Na sociedade em rede nem toda a população está incluída sob as mesmas condições. O conhecimento sobre um método produtivo não faz com que o usuário-consumidor passe a ser um produtor. E nesse sentido, a operação de caixas pretas (FLUSSER, 2008) depende de privilégios quanto ao acesso à determinado conhecimento em certas circunstâncias. Mas quem pensa o sentido de operar as caixas pretas?

Segundo Khan (2016:172),

“Como sociedade, precisamos afirmar nossos valores diante de tecnologias transformadoras que podem alterar drasticamente nossas vidas para melhor ou para pior, e não simplesmente aceitar a inevitabilidade de ser peões nessas transformações”

Um conselho global de ética digital para tratar da inteligência artificial - *Ethics and Governance of Artificial Intelligence* - foi criado a partir do apoio de pesquisadores como Leonhard (2016), Elon Musk⁸⁶ e pelo físico Stephen Hawking, promovido por Universidades, como Harvard⁸⁷, com o objetivo de afastar a sujeição dos seres humanos a um conjunto de proposições originárias nas máquinas nas quais não terão qualquer controle. A medida, no caso do uso de tecnologias, não trata de reduzir a variabilidade ao máximo, uma vez que é preciso haver tensão para que haja criação. Mas procura aplicar as regras da “vida real” ativando a sabedoria dos indivíduos, no caso, dos usuários da tecnologia.

Aspecto que reflete a importância de dar sentido à tecnologia, se refere aos hackers e ao limite da inovação com propósito. Qual o papel destes agentes na mudança de paradigma das sociedades ao longo da história? Quais são os piratas da nova economia?

Embora buscar responder a essas perguntas seja estender-se demais sobre o tema, excluí-los da discussão sobre o estudo de caso Uber e a produção de renda na economia da Internet (ou tantos outros nomes inventados para falar sobre a mesma condição de trabalho) é contornar o inevitável. Os carros que oferecem serviços de transporte de passageiros através do aplicativo Uber foram chamados de “taxi pirata” não à toa, enquanto sua operação desvia das linhas regulares e “atrapalha” o *status quo*. O usuário participa e adquire o que outro usuário pirata (o motorista Uber, por sua vez usuário da plataforma virtual) tem a oferecer por opção. O usuário-produtor de

⁸⁶ Fundador da Tesla e da SpaceX.

⁸⁷ Disponível em <https://cyber.harvard.edu/research/ai#>, acesso em janeiro de 2017.

informação disponível através de plataformas chamadas “piratas” se torna, então, também um pirata. A pirataria que motivou a inovação, quando se institucionaliza, perde seu valor “marginal” e ganha status “criativo”. Passa a integrar o mercado. O velho mercado capitalista torna o pirata-inovador em *mainstream*, uma prática recorrente. Novos piratas devem então surgir para romper a ordem estabelecida e promover novas “revoluções”, como a digital. Os piratas são essenciais na economia?

O capital, por força do consumidor (-pirata) formador de opinião (– o mercado com alto valor agregado) acaba aceitando, validando e absorvendo (e absolvendo) a inovação pirata, para enfim transformá-la, enquadrá-la (algumas vezes reduzindo-a) e submetê-la aos velhos padrões de valoração e reguladores do mercado, como mais uma instituição *mainstream* no cenário socioeconômico.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, D. & BERG, C., 2014, "The Sharing Economy - How over-regulation could destroy an economic revolution", Institute of Public Affairs, Australia. Disponível em <<http://collaborativeconomy.com/research/the-sharing-economy-how-over-regulation-could-destroy-an-economic-revolution/>>, acesso em dezembro de 2016.

ANTUNES, R. e PRAUN, L., 2015, "A sociedade dos adoecimentos no trabalho", *Serviço Social & Sociedade* [online], n.123, pp.407-427. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282015000300407&lng=pt&nrm=iso>.

ÁVALOS, M; SOFIA, P., 2015, "Baby, You Can't Drive My Car. El Caso De Über En México", *Economía Informa*, Volume 390, Jan/Fev, P.104-112.

AVITAL, M; ANDERSSON, J; NICKERSON, A; SUNDARARAJAN, M; VAN ALSTYNE A; E VERHOEVEN, 2014, "The Collaborative Economy: A Disruptive Innovation or Too Much About Nothing?", In: *Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems; ICIS 2014, Association for Information Systems*. AIS Electronic Library (AISeL), Atlanta, GA, pp. 1-7. Disponível em <<http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30070161/verhoeven-collaborativeeconomy-2014.pdf>>, acesso em junho de 2016.

BAILEY, K. D., 1982, *Methods of social research*. 2. ed. New York: Free Press.

BARABASI, A-L., 2009, *Linked: A nova ciência dos networks*. São Paulo, Editora Leopardo.

BARAN, P., 1962, "On Distributed Communications Networks". *The RAND Corporation*. Santa Monica, Califórnia. Disponível em <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_memoranda/2006/RM3420.pdf>, acesso em dezembro de 2016.

BARTHOLO, R., AFONSO, R. & PEREIRA, I., 2012, "Consumo ético no Brasil". In: Relatório de Pesquisa, LTDS-COPPE/UFRJ, Royal Holloway, University of London, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <<http://choices.concoctions.ca/wp-content/uploads/2012/02/RELATÓRIO-CONSUMO-ÉTI-CO-NO-BRASIL1.pdf>>, acesso em dezembro de 2016.

BAUDRILLARD, J., 1996, "Função-signo e lógica de classe". In: *A Economia Política dos Signos*. São Paulo: Editora Martins Fontes.

BAUMAN, Z., 1999, *Globalização: as consequências humanas*, Rio de Janeiro, Editora Jorge Zahar.

_____, 2001, *Modernidade líquida*, Rio de Janeiro, Editora Jorge Zahar.

_____, 2003, *Comunidade*, Rio de Janeiro, Editora Jorge Zahar.

_____, 2009, *Vida líquida*, Rio de Janeiro, Editora Jorge Zahar.

BAUWENS, M., MENDOZA, N.; IACOMELLA, F., 2013, "Synthetic Overview of the Collaborative Economy". *Report*. Orange Labs and P2P Foundation. Disponível em

<https://wiki.p2pfoundation.net/Synthetic_Overview_of_the_Collaborative_Economy>, acesso em julho de 2016.

BELK, R., 2007, "Why not share rather than own?", *American academy of political and social science*, 611, 126-140.

_____, 2014, "Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0", *The Anthropologist*, 4,2.

BENJAMIN, W., 1994, *A Obra de Arte na Era de sua Reprodutibilidade Técnica*. In: Coleção Magia e Técnica, Arte e Política. Ensaios Sobre Literatura e História da Cultura. Obras Escolhidas. Vol. 1. São Paulo, Brasiliense.

BENKLER, Y., 2004, "Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production". *Yale Law Journal*, 114,273-358.

BOOTH, W.; COLOMB, G.; WILLIAMS, J., 2008, *The Craft of Research*. 2 ed. London: The University of Chicago Press.

BOTSMAN, R., & Rogers, R., 2010, "What's mine is yours: The rise of collaborative consumption". New York: Harper Collins.

BOURDIEU, P., 1983, "Gostos de classe e estilos de vida". In: ORTIZ, Renato, org., *Pierre Bourdieu: Sociologia*. São Paulo: Ática.

_____, 1985, "The forms of capital". In: RICHARDSON, J., Comp., *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York : Greenwood.

CADE - CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA, 2015, "Rivalidade após entrada: o impacto imediato do aplicativo Uber sobre as corridas de táxi porta-a-porta", *Documento de trabalho 003/2015*, elaborado por Luiz Alberto Esteves, Brasília/DF. Disponível em <<http://www.cade.gov.br/noticias/estudo-do-cade-analisa-uber-e-aplicativos-de-taxis>>, acesso em agosto de 2016.

CASTELLS, Manuel, 2000, "Toward a Sociology of the Network Society". *Contemporary Sociology*, Vol. 29, No. 5 pp. 693-699.

_____, 2003a, *A galáxia da internet*, Rio de Janeiro, Ed. Jorge Zahar.

_____, 2003b, "The Interaction Between Information and Communication Technologies in the Network Society: A Process Of Historical Change." *Coneixement / Societat Journal of Universities*, Research and the Information Society. no. 1.

_____, 2005, *A Sociedade em Rede – Volume 1 – A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*, São Paulo, Ed. Paz e Terra.

_____, 2007, "Communication, Power and Counter-power in the Network Society", *International Journal of Communication* 1 ,2007,, 238-266.

CASTELLS, M.; CARDOSO G., 2005, "A Sociedade em Rede do Conhecimento à Acção Política", *Conferência*. Centro Cultural de Belém, Portugal: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.

CHESBROUGH, H., 2003, "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". *Harvard Business School Press*, Boston, MA.

CHRISTENSEN, C.; COOK & HALL, 2005, "Marketing Malpractice: The Cause and the Cure", *Harvard Business Review* 83, no. 12, 74-83.

CHRISTENSEN, C., 2011, *O Dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*, São Paulo: M. Books, 304p.

COCKAYNE, D., 2016, "Sharing and Neoliberal Discourse: The Economic Function of Sharing in the Digital On-demand Economy", *Geoforum* 77: 73-82.

COHEN, P.; HAHN, R.; HALL, J.; LEVITT, S.; METCALFE, R., 2016, "Using Big Data To Estimate Consumer Surplus: The Case Of Uber". *National Bureau Of Economic Research*, NBER Working Paper Series. Cambridge, Massachusetts. Disponível em <<http://www.nber.org/papers/w22627>>, acesso em dezembro de 2016.

COHEN, B.; KIETZMANN, 2014, "Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy", *Organization and Environment* 27, no. 3.

COLEMAN, J. 1988, "Social Capital in the Creation of Human Capital". *American Journal of Sociology* v.94.

DATAFOLHA, 2016, "Opinião sobre o Uber", Pesquisa, Julho de 2016. Disponível em <<http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2016/07/1792839-69-sao-a-favor-do-uber-em-sp.shtml>>, acesso em agosto de 2016.

DENNING, S., 2015, "Haydn Shaughnessy: Understanding the Shift to the New Economy", *Strategy & Leadership* 43, no. 3

DEVINNEY, P.; AUGER E G.M. ECKHARDT, 2010, "The Myth of the Ethical Consumer", Cambridge, U.K., Cambridge University Press.

DOOGAN, K., 2005, "Long-term Employment and the Restructuring of the Labour Market in Europe", *Time & Society* Vol. 14 No. 1 pp. 65–87. London, SAGE.

DRUCKER, P.F., 1959, *The landmarks of tomorrow*. London: Heinemann.

DURANTON, G., 2004, "Sharing Economy 2.0: Can Innovation and Regulation Work Together?", *Knowledge@Wharton*, 05/11/2014. University of Wharton (blog). Disponível em <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-next-phase-for-the-sharing-economy/>>, acesso em junho de 2016.

ECKHARDT, G. & BARDHI, F., 2015, "The Sharing Economy isn't About Sharing at All". *Harvard Business Review*. 28/01/2015. Disponível em <<https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all>>, acesso em junho de 2016.

ERDŐS, P. & RÉNYI, A., 1960, *The Evolution of Random Graphs*. Disponível em http://www.renyi.hu/~p_erdos/1959-11.pdf, acesso em dezembro de 2016.

ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2015, "Processo No 0373699-21.2015.8.19.0001". Juiz de Direito Bruno Vinicius da Rós Bodart, Rio De Janeiro, RJ: 1ª Vara de Fazenda Pública da

Capital.

FLUSSER, V., 2008, *O universo das imagens técnicas*, São Paulo, Ed. Annablume.

GALBRAITH, J.K., 1977, *A Era da Incerteza*. São Paulo. Ed. Pioneira.

GEELS, F.W., 2005, "The dynamics of transitions in socio-technical systems: a multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles, 1860–1930", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 17, No. 4, p. 445-476.

GIBSON, J. J., 1979, *The ecological approach to visual perception*. Boston: Houghton Miffl.

GRÖNROOS, C., 1995, *Marketing: gerenciamento e serviços – A competição por serviços na hora da verdade*, Rio de Janeiro: Campus, 377 p.

GUERIN, F., LAVILLE, A. DANIELLOU, F et al., 2001, *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. Ed. Edgard Blücher LTDA, São Paulo, 2001.

HALL, G., 2016, "Uberification of University", *Forerunners: Ideas First Series*, University of Minnesota Press.

HUMPHREYS, A., GRAYSON, K., 2008, "The Intersection Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption". *Sociology Compass*.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015, *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – PNAD 2015. Internet/Celular*. Disponível em http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=rj&tema=pnad_internet_celular_2015, acesso em Julho de 2016.

KHAN, F., 2016, "The "uberization" of healthcare: the forthcoming legal storm over mobile health technology's impact on the medical profession", *Health matrix Volume 26*.

LAKHANI & WOLF, 2005, "Why Hackers do what they do: Understanding motivation and effort in free/open source software projects", *Perspectives on Free and Open Source Software*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 3-22.

LAMBERTON, C. P.; ROSE, R.L., 2012, "When Is Ours Better Than Mine? A Framework for Understanding and Sharing Systems". *Journal of Marketing*, v. 76, n. July, p. 109–125.

LARSEN, M.C., 2008, "Understanding Social Networking: On Young People's Construction and Co-construction of Identity Online". *Online Networking - Connecting People*. India: Icfai University Press.

LEONHARD, G., 2016, *Technology vs. Humanity: The Coming Clash Between Man and Machine*. Ed. Futurescapes.

LEVIIT, T., 1960, "Miopia em Marketing". *Harvard Business Review* – jul/ago. Disponível em <https://bsf.org.br/wp-content/uploads/2015/08/levit_1960_miopia-em-marketing.pdf>, acesso em dezembro de 2016.

- LIPOVETSKY, G. & SERROY, J., 2015, *A estetização do mundo: Viver na era do capitalismo artista*. São Paulo: Editora Companhia das Letras.
- MALIN, A. B., 1994, "Economia e política de informação: novas visões da história". *São Paulo em Perspectiva*, v. 8, n.4, p. 9-18, out./dez.
- MANZINI, E., 2010, "Small, Local, Open and Connected: Design Research Topics in the Age of Networks and Sustainability", *Journal of Design Strategies*, Volume 4, No. 1, Spring.
- MANZINI, E. & VEZZOLI, C., 2003, "A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation'", *Journal of Cleaner Production*. v. 11, p. 851–857.
- MARTIN, C.J., 2016, "The Sharing Economy: A Pathway to Sustainability or a Nightmarish Form of Neoliberal Capitalism?" *Ecological Economics*, 121 149-159.
- MENDES, F. S.; CERRO, F. M., 2015, "Economia Compartilhada e a Política Nacional de Mobilidade Urbana: Uma proposta de marco legal", Texto para Discussão nº 185, Núcleo de Estudos e Pesquisas/ CONLEG/Senado, Brasília.
- MERRIAM, S. B., 1998, *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MATZLER, K., VEIDER, V., KATHAN, W., 2015, "Adapting to the Sharing Economy", *MIT Sloan Management Review* 56, no. 2: 71-77.
- MCLUHAN, M., 1974, *Understanding Media*. Editora Pensamento - Cultrix.
- MOLZ, J.G., 2013, "Social networking technologies and the moral economy of alternative tourism: the case of Couchsurfing.org." *Annals of Tourism research* 43. October 2013, Pages 210-230.
- OLSON, M.J. & CONNOR, A., 2013, "The Disruption of Sharing: An Overview of the New Peer-to-Peer 'Sharing Economy' and the Impact on Established Internet Companies", Piper Jaffray, November.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. L., ZEITHAML, V.A., 1990, "A Conceptual Model of Service Quality". *Journal of Marketing*.
- PARKER, G., VAN ALSTYNE, M.W, CHOUDARY, S.P., 2016, "Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy". *Harvard Business Review*, v. 94, n. 4, p. 54-+, 2016.
- PATTON, M. Q., 1990, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, Inc. Newbury Park: London, 2nd ed.
- PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2016, "Secretaria Municipal de Transportes – SMTR". 22/07/2016. Disponível em <<http://www.rio.rj.gov.br/web/smtr/exibeconteudo?id=6293643>>, acesso em janeiro de 2017.
- PORTER, M., 2001, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*. Março de 2001.

RANCHORDAS, S., 2015, "Innovation-friendly Regulation: The Sunset of Regulation, the Sunrise of Innovation", *Jurimetrics Journal of Law, Science and Technology* 55-2.

RIFKIN, J., 2015, "The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things". New York: Palgrave Macmillan, 2015.

ROSENBLAT, A.; STARK, L., 2016, "Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber's Drivers". *International Journal Of Communication*, 10, 27. New York: Data & Society Research Institute.

SCHOR, J., 2014, "Debating the Sharing Economy", *Journal of Self-Governance and Management Economics* 4.3 Great Transition Initiative 7-22. Disponível em <<http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>>, acesso em dezembro de 2016.

SENNET, R., 2016, *A corrosão do caráter*, 2ª Edição, Rio de Janeiro, Editora BestBolso.

SHAPIRO, C. & VARIAN, H., 1999, "Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy", *Harvard Business School Press*.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M., 2005, *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 4a edição ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

SLACK et al, 1997, *Administração da Produção*. 1ª Edição. São Paulo. Editora Atlas.

SMITH, A., RAVEN, R., 2012. "What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability". *Res. Policy* 41, 1025–1036.

SOUZA NETO, B., 2003, "Contribuição e elementos para um meta modelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo de necessidade do 'virador'". *Tese (Doutorado) em Engenharia de Produção*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.

STRAUSS, A.; CORBIN, J., 1990, *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.

STRAUSS, I., 2017, "The Original Sharing Economy", *The Atlantic*. Disponível em <<https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/01/original-sharing-economy/511955/#a-6d1ed540-9132-4f6a-81be-f5be5d4e6f9f>>, acesso em dezembro de 2016.

STOKES, K., CLARENCE, E., ANDERSON, L. E RINNE, A., 2014, *Making sense of the UK collaborative economy*. Disponível em http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making_sense_of_the_uk_collaborative_economy_14.pdf , acesso em dezembro de 2016.

TAPSCOTT, D. e WILLIAMS, A.D, 2006, *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*. USA: Penguin Books Ltd.

TAROZZI, Massimiliano, 2011, *O que é Grounded Theory: metodologia de pesquisa e teoria fundamentada nos dados*. Petrópolis, RJ, Ed. Vozes.

THIOLLENT, M. J. M., 1987, "Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária", *Coleção Teoria e História* 6, 5a Ed., São Paulo: Editora Polis.

TOFFLER, A., 1979, *The third wave*. New York, NY: Morrow.

VERGARA, Sylvia, 1997, *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Ed. Atlas, São Paulo.

VIGRASS, L., 2016, "How Unicorns Grow", *Harvard Business Review*. Jan/Fev. Disponível em < <https://hbr.org/2016/01/how-unicorns-grow>>, acesso em dezembro de 2016.

WITT, A., SUZOR, N.; WIKSTROM, P., 2015, "Regulating Ride-sharing in the Peer Economy." *Communication Research and Practice*. e, 1(2), pp. 174-190.

WOSSKOW, D., 2014, "Unlocking the Sharing Economy" - *An Independent Review*. Department for Business, Innovation & Skills, UK Government.

YANG, X.; MOORE, P.; PU, J.; WONG, C., 2009, "A practical methodology for realizing product service systems for consumer products". *Computers & Industrial Engineering*. v. 56, p. 224–235.

YIN, R. K., 2010, *Estudo de caso - Planejamento e métodos*. 4a. ed. Brasil: Bookman.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.; GREMLER, D.; NONENMACHER, F., 2003, *Marketing de serviços: a empresa como foco no cliente*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

Referências cinza (não científicas)

ANDREESEEN, M., 2011, "Why Software Is Eating The World", *The Wall Street Journal*. 20/08/2011. Disponível em <<https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460>>, acesso em dezembro de 2016.

ASHER-SCHAPIRO, A., 2015, "The Sharing Economy is Propaganda", *Cato Unbound*. 13/02/2015. Disponível em <<https://www.cato-unbound.org/2015/02/13/avi-asher-schapiro/sharing-economy-propaganda>> acesso em setembro de 2015.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE TÁXI DE FROTA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO – ADETAX, 2015, Estatísticas. Disponível em <<http://www.adetax.com.br/index.php/informacoes-e-servicos/estatisticas/>>, acesso em dezembro de 2016.

BENENSON STRATEGY GROUP - BSG, 2014, "The Driver Roadmap - Where Uber Driver-Partners Have Been, And Where They're Going". Disponível em <https://newsroom.uber.com/wp-content/uploads/2015/01/BSG_Uber_Report.pdf>, acesso em dezembro de 2016.

BERNARDES, F., 2015, "Uber, Netflix e Apple são exemplos de bom atendimento", *Revista EXAME*. 24/09/2015. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/uber-netflix-e-apple-sao-exemplos-bom-atendimento-no-brasil/>>, acesso em dezembro de 2016.

BITTENCOURT, A., 2017, "Avanço da economia compartilhada esbarra na regulação", *O Globo (online)*. 08/01/2017. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/negocios/avanco-da-economia-compartilhada-esbarra-na-regulacao-20744414#ixzz4WpDUjCli>>, acesso em janeiro de 2017.

BOTTARI et al. ,2015, "Ato de taxistas contra aplicativo provoca debate sobre novos modelos no transporte", *O Globo (online)* 25/07/2015. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/rio/ato-de-taxistas-contra-aplicativo-provoca-debate-sobre-novos-modelos-no-transporte-16963336>>, acesso em dezembro de 2016

BRETAS, P., 2016. "Uber oferece até R\$ 1.200 para atrair motoristas no carnaval, no Rio". *Extra Online*. 05/02/16. Disponível em <<http://extra.globo.com/noticias/economia/uber-oferece-ate-1200-para-atrair-motoristas-no-carnaval-no-rio-18612366.html>>, Acesso em março de 2016

BENENSON STRATEGY GROUP - BSG, 2015, "The Driver Roadmap - Where Uber Driver-Partners Have Been, And Where They're Going". Disponível em <https://newsroom.uber.com/wp-content/uploads/2015/01/BSG_Uber_Report.pdf>, acesso em dezembro de 2016.

CAVA, M., 2015, "Uber hopes to draft more military families", *USA Today*.13/05/2015. Disponível em <http://www.usatoday.com/story/tech/2015/05/13/uber-hopes-to-draft-more-military-families/27208277/>, acesso em Maio de 2015.

CHASE, Robin, 2015, *Economia Compartilhada: como as pessoas e as plataformas estão inventando a economia colaborativa e reinventando o capitalismo*. São Paulo, HSB do Brasil.

CRUZ, C., 2009, "Admirável mundo novo?", *O Estado de São Paulo*, 11/10/2009. Disponível em <<https://lemarxusp.wordpress.com/2009/10/17/artigo-sobre-infoproletarios-livro-de-ricardo-antunes-e-ruy-braga/>>, acesso em dezembro de 2016.

D'ORAZIO, D., 2014, "Uber employees spammed competing car service with fake orders", *The Verge*. 24/01/2014. Disponível em <<http://www.theverge.com/2014/1/24/5342582/uber-employees-spammed-competing-car-service-with-fake-orders>>, acesso em outubro de 2016.

EXAME, 2016, "Downloads do Uber no RJ crescem 700% em protesto de taxistas", *Redação Exame.com*, 01/04/2016. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/downloads-do-uber-no-rj-crescem-700-em-protesto-de-taxistas/>>, acesso em outubro de 2016.

FABIO, A.C., 2016, "A decisão da Justiça britânica sobre o Uber e o impacto na economia de compartilhamento", *Nexo Jornal (online)* 31/10/2016. Disponível em <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2016/10/31/A-decis%C3%A3o-da-Justi%C3%A7a-brit%C3%A2nica-sobre-o-Uber-e-o-impacto-na-economia-de-compartilhamento#.WBh4mbP_9so.facebook>, acesso em novembro de 2016.

FACEBOOK, 2016a, Uber, Disponível em <<https://www.facebook.com/uberbr/>>, acesso em outubro de 2016.

_____, 2016b, Uber da Mel. Disponível em <<https://www.facebook.com/melissa.guedes.94/posts/1157430380961680>>, acesso em outubro de 2016.

_____, 2016c. Motoristas Uber (Grupo). Disponível em <<https://www.facebook.com/groups/1627641180781051/?fref=ts>>, acesso em outubro de 2016.

_____, 2016d, Leandro Dorea. Disponível em <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1230684236988854&set=p.1230684236988854&type=3&theater>>, acesso em outubro de 2016
GOOGLE MAPS, 2016. Disponível em <<https://maps.google.com.br/>>, acesso em dezembro de 2016.

GANSKY, L., 2010, *The Mesh: why the future of business is sharing*. New York: Portfolio/Penguin.

GLASSDOOR, 2006. “Uber reviews”. Disponível em <<https://www.glassdoor.com/Reviews/Uber-Reviews-E575263.htm>>, acesso em dezembro de 2016.

GLOBO.COM, 2016a, “Audi lança serviço de compartilhamento de carros no Brasil”., *Globo.com*. 04/11/2016. Disponível em <<http://g1.globo.com/carros/noticia/2016/11/audi-lanca-servico-de-compartilhamento-de-carros-no-brasil.html>>, acesso em dezembro de 2016.

_____, 2017a, “CEO do Uber discute com motorista e pede desculpas em e-mail a funcionários”. 01/03/2017. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=gTEDYCKnqns>>, acesso em março de 2017.

GOGONI, R., 2014, “Google e Microsoft começam a mapear favelas cariocas”, *Meio Bit*. 26/09/2014. Disponível em <http://meiobit.com/299274/google-microsoft-projeto-mapeamento-favelas-rio-de-janeiro/>, acesso em julho de 2016.

GUIMON, P., 2014, “Travis Kalanick, fundador do Uber: ‘Em 20 anos, ninguém terá carro’”, *El País*. 05/10/2014. Disponível em http://brasil.elpais.com/brasil/2014/10/04/economia/1412436235_907080.html, acesso em julho de 2016.

HIGA, P., 2016, “Táxi ou Uber? Um comparativo dos preços das corridas em cinco cidades”, *Tecnoblog*, Março de 2017. Disponível em <https://tecnoblog.net/188610/taxi-ou-uber-preco-qual-mais-barato/>, acesso em dezembro de 2016.

HOWE, J., 2006, “The Rise of Crowdsourcing”, *Wired Magazine*. Disponível em <<https://www.wired.com/2006/06/crowds/>>, acesso em dezembro de 2016.

GOIS, A., 2015, “Pesquisa: cariocas estão divididos entre táxi e Uber”, *O Globo (online)* 27/09/2015. Disponível em <http://blogs.oglobo.globo.com/ancelmo/post/pesquisa-cariocas-estao-divididos-entre-taxi-e-uber.html>, acesso em dezembro de 2016.

LACY, S., 2014, “The moment I learned just how far Uber will go to silence journalists and attack women”, *Pando*. Disponível em <<https://pando.com/2014/11/17/the-moment-i-learned-just-how-far-uber-will-go-to-silence-journalists-and-attack-women/>>, acesso em dezembro de 2016.

LIMA, C., 2016, “Guilherme Telles, o homem por trás do aplicativo mais polêmico do Brasil”, *Forbes Brasil (online)* 13/07/2016. Disponível em

<<http://www.forbes.com.br/negocios/2016/07/guilherme-telles-o-homem-por-tras-do-aplicativo-mais-polemico-do-brasil/>>, acesso em dezembro de 2016.

LISAUSKAS, R., 2017, “A explosão da economia compartilhada – entrevista Dowbor, *Gazeta Mercantil*. 16/01/2017. Disponível em <<http://dowbor.org/2017/01/a-explosao-da-economia-compartilhada-entrevista-dowbor-gazeta-mercantil-2p.html/>>, acesso em janeiro de 2017.

MAGALHÃES, L. E., 2015, “Prefeito veta Uber, mas abre caminho para novos táxis”, *O Globo*. 30/09/2015. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/rio/prefeito-veta-uber-mas-abre-caminho-para-novos-taxis-17646967>>, acesso em dezembro de 2016.

MATSUBARA, V., 2016, “Locadoras dão desconto para motoristas dirigirem no Uber com carro alugado”, *Revista Quatro Rodas*. 01/07/2016. Disponível em <<http://quatorrodas.abril.com.br/materia/locadoras-desconto-uber>>, acesso em outubro de 2016.

MONTEIRO, E., 2016, “Mercedes-Benz amplia participação no compartilhamento de carros”, *Blasting News*. 18/12/2016. Disponível em <http://br.blastingnews.com/carros-motores/2016/12/mercedes-benz-amplia-participacao-no-compartilhamento-de-carros-001336077.html>, acesso em dezembro de 2016.

MOREIRA, D., 2016, “O que é uma startup?”, *Revista Exame (online)* 02/02/2016. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>, acesso em novembro de 2016.

MOROZOV, E., 2013, “The 'sharing economy' undermines workers rights”. Disponível em <<http://evgenymorozov.tumblr.com/post/64038831400/the-sharing-economy-undermines-workers-rights>>, acesso em julho de 2016.

MULLER, B., 2016, “Para concorrer com o Uber, Sindicato dos Taxistas lança app que permite avaliar serviço”, *Jornal Zero Hora ,online*, 05/09/2016. Disponível em <http://zh.clicrbs.com.br/rs/porto-alegre/noticia/2016/09/para-concorrer-com-o-uber-sindicato-dos-taxistas-lanca-app-que-permite-avaliar-servico-7388582.html>, acesso em dezembro de 2016

NEWTON, C., 2014, “This is Uber's playbook for sabotaging Lyft: 'Brand ambassadors' with burner phones and credit cards attempt to #shavethestache”, *The Verge*. 26/08/2014. Disponível em <<http://www.theverge.com/2014/8/26/6067663/this-is-ubers-playbook-for-sabotaging-lyft>>, acesso em outubro de 2016.

O GLOBO, 2014, “Sócios do Clube Sou + Rio têm vantagens”, *O Globo (online)*. 15/08/2014. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/rio/rio-gastronomia-2014/socios-do-clube-sou-rio-tem-vantagens-13614245>>, acesso em outubro de 2016.

_____, 2015, “Táxis que circulam no Rio são alvos de cinco denúncias a cada dia, segundo prefeitura”, *O Globo (online)*. 25/07/15. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/rio/taxis-que-circulam-no-rio-sao-alvos-de-cinco-denuncias-cada-dia-segundo-prefeitura-16963754#ixzz4bKMr7xlv>>, acesso em dezembro de 2016

_____, 2016, “Uber chega a 10 mil veículos no Rio, mas motoristas desconhecem a cidade”, *O Globo (online)* 25/07/2016. Disponível em

<<https://oglobo.globo.com/rio/uber-chega-10-mil-veiculos-no-rio-mas-motoristas-desconhecem-cidade-19778187>>, acesso em dezembro de 2016.

OLIVEIRA, E; GOULART, G, 2015, "Conselho sinaliza que não se posicionará contra o aplicativo de caronas remuneradas Uber", *O Globo (online)* 30/07/2015. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/rio/conselho-sinaliza-que-nao-se-posicionara-contra-aplicativo-de-caronas-remuneradas-uber-17013416#ixzz4bJ67Wseh>>, acesso em dezembro de 2016.

OLIVEIRA, F., 2015, "A solução é a massa". *O Globo (Online)* 26/07/2015. Disponível em <<http://blogs.oglobo.globo.com/flavia-oliveira/post/solucao-e-massa.html>>, acesso em dezembro de 2016.

OWYANG, J., SAMUAL, A. & GRENVILLE, A., 2015, "Sharing is the new buying: How to win the collaborative economy". Disponível em <http://www.slideshare.net/jeremiah_owyang/sharingnewbuying>, acesso em dezembro de 2016.

PAIXAO, A., 2016, "Chevrolet lança programa de compartilhamento de carros no Brasil". 10/06/2016. Disponível em <<http://g1.globo.com/carros/noticia/2016/06/chevrolet-lanca-programa-de-compartilhamento-de-carros-no-brasil.html>>, acesso em dezembro de 2016.

PAYÃO, F., 2016, "Uber começa a sofrer processos trabalhistas e modelo pode ser inviabilizado". *Tecmundo*. 09/09/2016. Disponível em <<https://www.tecmundo.com.br/uber/109377-uber-comeca-sofrer-processos-trabalhistas-modelo-inviabilizado.htm>>, aceso em dezembro de 2016.

PELLEGRINI, A., 2015, "Lei contra as leis". *O Globo (Online)* 17/09/2015. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/opiniaio/lei-contra-as-leis-17514453#ixzz4WvR7dZb9>>, acesso em dezembro de 2016.

PERRIN, Fernanda, 2016, "Uber de helicóptero fica 70% mais caro em São Paulo". *Folha de São Paulo, Online* 18/06/2016. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/06/1782993-uber-de-helicoptero-fica-70-mais-carro-em-sao-paulo.shtml>>, acesso em janeiro de 2016.

PEWRESEARCH CENTER, 2014, "Millennials in Adulthood". 07/03/2014. Disponível em <<http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood>>, acesso em março de 2016.

PRICEWATERCOOPERS - PWC, 2015, "The Sharing Economy – Sizing the Revenue Opportunity." Disponível em <<http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/index.jhtml>>, acesso em junho de 2016.

RODRIGUES, 2014, "O caos do trânsito no Rio tem solução?", *Observatório de Favelas*. Disponível em <http://www.observatoriodasmetroles.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=760:o-caos-do-tr%C3%A2nsito-no-rio-tem-solu%C3%A7%C3%A3o?&Itemid=180&lang=pt#>, acesso em Julho de 2016.

RODRIGUES, C., 2015, "Uber, primo do Airbnb, neto do Napster", *Instituto Moreira Sales (online)* 12/08/2015. Disponível em <<http://blogdoims.com.br/uber-primo-do>>

airbnb/>, acesso em julho de 2016.

ROOSE, K., 2014, "The Sharing Economy isn't about trust, it's about desperation", *NY Magazine*. Disponível em <<http://nymag.com/daily/intelligencer/2014/04/sharing-economy-is-about-desperation.html>>, acesso em dezembro de 2016.

SHONTELL, A., 2015, "Uber CEO explains his company's highly ambitious goal to end car ownership in the world", *Business Insider*. 07/02/2015. Disponível em <www.businessinsider.com.au/ubers-plans-to-be-cheaper-than-owning-a-car-2015-2>, acesso em dezembro de 2016.

SOUZA, F., 2016, "Viagem barata: Por que motoristas do Uber estão protestando contra a empresa no Brasil", *BBC Brasil em São Paulo*. 28/03/2016. Disponível em <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/03/160328_uber_protesto_tarifa_fs>, acesso em outubro de 2016.

SCRIVANO, R., 2016, "Economia compartilhada: a quem recorrer em caso de problema?", *O Globo (online)* 25/12/2016. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/economia-compartilhada-quem-recorrer-em-caso-de-problema-20691415#ixzz4WzVJvK9u>>, acesso em dezembro de 2016

TELLES, 2015, "Palestra de Guilherme Telles apresentada no evento FIRE – Fun, Innovation, Reach and Entrepreneurship – 2015" (vídeo online). Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=C3-3JFN77F8>>, acesso em novembro de 2016.

TOLEDO, L.F., 2016, "Uber se transforma em alvo de ladrões e registra 1 roubo a cada 8 horas em SP", *O Estado de São Paulo*. 26/11/2016. Disponível em <<http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,uber-se-transforma-em-alvo-de-ladros-e-registra-1-roubo-a-cada-8-horas-em-sp,10000090871>>, acesso em dezembro de 2016.

TNOOZ, 2016, "Uber data to make cities a better place to be", 13/01/2015. Disponível em <<https://www.tnooz.com/article/uber-data-boston/>>, acesso em outubro de 2016.

TUDO CELULAR, 2016, "Uber levará usuários para o RJ de helicóptero em promoção de carnaval". 01/02/2016. Disponível em <<http://www.tudocelular.com/android/noticias/n66741/Uber-levara-usuarios-para-o-RJ-de-helicoptero-em-promocao-de-carnaval.html>>, acesso em março de 2016.

UBER, 2016, *Uber* (revista), Instituto Brasileiro de Cultura LTDA. São Paulo, SP. Editora Mundo em Foco.

UBER.COM, 2016a. "Você em primeiro lugar". Disponível em <<https://www.uber.com/pt-BR/drive/partner-app/>>, acesso em dezembro de 2016.

_____, 2016b. "A oportunidade que coloca você em primeiro lugar". Disponível em <https://www.uber.com/pt-BR/drive/>, acesso em dezembro de 2016.

_____, 2016c, "Uber no Estado do Rio de Janeiro". Disponível em <https://www.uber.com/en-BR/cities/rio-de-janeiro>, acesso em dezembro de 2016.

_____, 2016d, “52% das viagens em Chicago começam ou terminam em áreas onde os táxis não costumam ir”. Disponível em <https://www.uber.com/pt-BR/helping-cities/>, acesso em dezembro de 2016.

_____, 2016e, “Vantagens locais - Rio de Janeiro”. Disponível em <https://www.uber.com/pt-BR/drive/rio-de-janeiro/perks/>, acesso em dezembro de 2016.

NEWSROOM UBER, 2016a, “Fatos e dados”. Disponível em <https://newsroom.uber.com/brazil/fatos-e-dados-sobre-a-uber/>, acesso em janeiro de 2017.

_____, 2016b, “Chegar no Rio pelo Aeroporto Santos Dumont ficou ainda mais conveniente”. 25/07/2016. Disponível em <https://newsroom.uber.com/brazil/chegar-no-rio-pelo-aeroporto-santos-dumont-ficou-ainda-mais-conveniente/>, acesso em dezembro de 2016.

_____, 2016c. “Brand Ambassador”. Disponível em <https://newsroom.uber.com/brazil/seja-um-brand-ambassador-da-uber/>, acesso em outubro de 2016.

_____, 2016d, “FAQ – Localiza”. 01/04/2016. Disponível em <https://newsroom.uber.com/brazil/faq-localiza/>, acesso dezembro de 2016.

_____, 2016e, “Details on safety”. Disponível em <https://newsroom.uber.com/details-on-safety/>, acesso em outubro de 2016.

UNIVERSIA KNOWLEDGE@WHARTON, 2016, “A sua marca vai sobreviver aos Millennials?”, *Revista Amanhã*. 30/12/2016. Disponível em <http://www.amanha.com.br/posts/view/3343>, acesso em janeiro de 2017.

VANCE, A., 2016, *Elon Musk*, Rio de Janeiro, Ed. Intrínseca.

VARGAS & MINOZZO, 2015, “Não existe essa raiva toda de taxistas contra a Uber”, diz diretor da empresa no Brasil”, *Entrevista. Zero Hora*. 24/10/2015. Disponível em <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/noticia/2015/10/nao-existe-essa-raiva-toda-de-taxistas-contr-a-uber-diz-diretor-da-empresa-no-brasil-4885698.html>, acesso em dezembro de 2016.

VEJA EDITORIAL, 2015, “Porta-voz do Uber no Brasil responde às acusações de taxistas”. *Veja* (online) 22/06/2015, Disponível em <http://veja.abril.com.br/tecnologia/porta-voz-do-uber-no-brasil-responde-as-acusacoes-de-taxistas/>, acesso em dezembro de 2016.

VOLKSWAGEN, 2016, “Et moi”. Disponível em <http://volkswagen-et-moi.fr/> acesso em dezembro de 2016.

YOU TUBE, 2016a, Canal Uber do Marlon. Disponível em <https://www.youtube.com/channel/UCTHuWvQ21wbpYtZz92EUVjA>, acesso em dezembro de 2016.

YOU TUBE, 2016b, Canal: Igor Batista “Quanto recebe um motorista Uber - Ganhos e Gastos”. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=c0TPbltEjQY>, acesso em dezembro de 2016.

Sites consultados

AIRBNB, 2016. Disponível em <www.airbnb.com.br/>, acesso em dezembro de 2016.

COUCHSURFING, 2016. Disponível em <<https://www.couchsurfing.com/>>, acesso em dezembro de 2016.

STEAM, 2016. Disponível em <<http://store.steampowered.com/>>, acesso em dezembro de 2016.

SURVEY MONKEY, 2016. Disponível em <https://pt.surveymonkey.com/create/?sm=i62dlnoZb_2Fz95zf4o1e9CF_2Bx27iKBYkMW6_2BduqvE8v0_3D>, acesso em dezembro de 2016.

WAZE, 2016. Disponível em <<https://www.waze.com/pt-BR>>, acesso em dezembro de 2016.

9. APÊNDICES

9.1. Apêndice 1 - LINHA DO TEMPO UBER EM O GLOBO (2014 – 2016)

2014

Data	Título da notícia	Categoria
12/06/14	Atos mobilizam 30 mil na Europa	conflito; protestos; europa
12/06/14	Carona polêmica	conflito; protestos; rio de janeiro
13/06/14	Projeto proíbe transporte pago em carros particulares	conflito; projeto de lei; rio de janeiro
15/06/14	Riscos e oportunidades na revolução digital	tecnologia; institucionalidades; novas escalas
08/08/14	Programação gratuita no Jockey	promoções; rio de janeiro
15/08/14	Para provar e se deliciar	promoções; rio de janeiro
15/08/14	Sócios do Clube Sou + Rio têm vantagens	promoções; rio de janeiro
22/08/14	Festival de benefícios no Rio Gastronomia	promoções; rio de janeiro
07/11/14	'O problema do trânsito não é o carro'	mobilidade; acesso; millenials
13/11/14	Novos paradigmas, velhas confusões	institucionalidade; escala; brasil
25/11/14	No banco dos réus, a Uber	carater; segurança; discurso; vale do silício

2015

Data	Título da notícia	Categoria
01/04/15	Concorrência nas ruas	serviço; preços
16/04/15	A revolta dos amarelinhos	conflito; taxistas; protestos;
26/04/15	Uber, aplicativo que 'conecta' passageiros a motoristas, causa ira de taxistas	publicidade; conflito
30/04/15	Uber suspenso	legislação; São Paulo
07/05/15	UE quer maior controle sobre serviços on-line	tecnologia; segurança
08/05/15	O Uber, ainda nas paradas	conflito; legislação
14/05/15	Uber lança serviço de táxi-helicóptero em Cannes	serviço; publicidade
01/07/15	Câmara de vereadores aprova projeto de lei que proíbe o Uber	legislação; São Paulo

6/07/15	Empresa planeja oferecer sistema de aluguel de carros em aplicativo no Rio	concorrência
07/07/15	Tempos modernos	conflito; taxistas; protestos;
17/07/15	É preciso falar do Uber	conflito; taxistas; legislação
17/07/15	Juiz americano multa Uber por não compartilhar dados	dados; E.U.A.; legislação
19/07/15	Os limites dos protestos contra o Uber	tecnologia; sindicalismo; legislação;
24/07/15	Pista sentido Centro do Aterro fecha hoje por protesto de taxistas	conflito; taxistas; protestos;
25/07/15	Táxis que circulam no Rio são alvos de cinco denúncias a cada dia, segundo prefeitura	taxistas;
25/07/15	Controverso sucesso mundial, serviço de transporte Uber foi criado nos E.U.A.	serviços; protestos; europa
25/07/15	Em Nova York, decisão sobre limite para o Uber é adiada	legislação; serviço; propaganda; nova york
25/07/15	Protesto vira debate sobre qualidade do serviço de táxis	conflito; taxistas; protesto
25/07/15	Secretário veste a camisa dos taxistas e diz que Uber é caso de polícia	política; protestos; taxistas; legislação
26/07/15	A solução é massa	economia; mobilidade;
26/07/15	Uber teme retaliações e amplia segurança da frota	conflito; protesto; taxistas; serviço
26/07/15	Uber: um sinal dos novos tempos	tecnologia; comunicação;
27/07/15	Taxistas vão passar por curso de reciclagem	taxistas; serviço
29/07/15	Queixas vão de carona em aplicativos de táxi	taxistas; serviço
29/07/15	Vai de táxi ou de Uber?	taxistas; serviços; conflito; política
30/07/15	Operação retira das ruas carros do Uber	economia; tecnologia;
30/07/15	Por que não melhoram os táxis?	taxistas;
30/07/15	No Rio, só 40 fiscais para 33 mil táxis	legislação; taxistas
31/07/15	Donos de licenças de táxi são uma "máfia amarela". Os carros pretos e a máfia amarela	taxistas; serviços
31/07/15	Equipe de reportagem do GLOBO testa táxis da cidade do Rio e flagra abusos de motoristas	taxistas; serviços
01/09/15	Calma, gente	taxistas;serviços
08/09/15	Alerj debate em audiência uso do aplicativo Uber	legislação

10/09/15	De olho em regulação, Uber propõe pagar taxa	legislação; taxas
11/09/15	Ações contra o Uber privilegiam o corporativismo	taxistas; economia; máfia
13/09/15	Inútil resistência	tecnologia; pirataria
17/09/15	Projeto cria brecha para mais táxis no Rio	taxistas; legislação
17/09/15	Lei contra as leis	legislação;
17/09/15	Lojas do Rio cobram até R\$ 170 mil para vender ilegalmente licenças para dirigir táxis	taxistas; autonomia
18/09/15	Relatório do Estatuto do Desarmamento é modificado, e votação fica para próxima semana	taxistas
18/09/15	Rock in Rio monta esquema de transporte de luxo que inclui helicóptero por R\$ 14 mil	serviços; eventos
21/09/15	'Tenho 70 anos e nunca precisei aprender a dirigir'	londres; mobilidade
24/09/15	Ideia não tem unanimidade entre deputados	
27/09/15	Pesquisa: cariocas estão divididos entre táxi e Uber	pesquisa; serviços; uber
29/09/15	Ao volante de um táxi, prefeito do Rio surpreende cariocas	taxistas; publicidade; Prefeitura
30/09/15	Paes sanciona lei que proíbe Uber no Rio	legilação;
30/09/15	Parece, mas não é	política; conflito
30/09/15	Prefeito veta Uber, mas abre caminho para novos amarelinhos	taxistas; legislação
9/10/15	SP regulamenta o uso do Uber SP libera Uber, mas exige alvará e licença	legislação; São Paulo
09/10/15	Por dentro do Uber	uber
10/10/15	Decisão judicial favorece Uber	legislação; federal
17/10/15	A exceção francesa?	economia; tecnologia
25/10/15	Senado quer legalizar Uber em todo o Brasil	legislação; federal
27/10/15	Turismo conectado	turismo; serviços
31/10/15	Usuários também fazem críticas ao serviço na Rodoviária Novo Rio	taxistas
15/10/15	Cade diz que Uber não rouba passageiros dos aplicativos de táxis	economia
18/10/15	Analistas divergem sobre legalidade da decisão que suspendeu o WhatsApp	legislação; internet

2016

Data	Título da notícia	categoria
04/01/16	Herança de táxi pode beneficiar Uber	taxi
30/01/16	Em vídeo, presidente de sindicato de taxistas ameaça Uber e critica Haddad	taxistas; conflito; São Paulo
18/01/16	Depois da polêmica com os taxistas, o Uber se prepara para ganhar os céus e oferecer aluguel de helicópteros	serviços; helicóptero
04/03/16	Calma, gente!	taxistas; conflito
27/03/16	Em busca do cliente perdido	taxistas; serviços
27/03/16	Brigas e protestos se acirraram em 2015	uber
01/04/16	A revolução digital do varejo	tecnologia; e-business; serviços
02/04/16	Protesto de taxistas: autoridades não evitaram fechamento do tráfego	conflito; taxistas;
02/04/16	Cena de vandalismo	conflito; taxistas;
02/04/16	Autoridades não evitaram fechamento do tráfego	conflito; taxistas;
02/04/16	Liberdade de protesto e outras liberdades	conflito; taxistas;
2/04/2016	Protesto taxistas: quem perdeu voo poderá remarcar viagem sem custos.	conflito; taxistas;
03/04/16	Taxistas ameaçam parar a cidade mais uma vez	conflito; taxistas;
04/04/16	Paes ameaça cassar concessão de taxistas que fecharem ruas	conflito; taxistas;
05/04/16	Reação contra o caos no trânsito deve ser exemplar	conflito; taxistas;
06/04/16	Justiça diz que Uber não é ilegal e serviço pode ser oferecido no Rio	legislação
07/04/16	Depois do caos no Rio, o perdão	conflito; taxistas;
17/04/16	Uber baby	uber; serviços
02/04/16	UBER X TÁXIS	taxistas; serviços
04/04/16	Uber, Google, Ford e Volvo lutam pelos autônomos	auto dirigíveis
11/04/16	Taxistas atacam carros em ato contra Uber	conflito; taxistas; São Paulo
25/05/16	Montadoras miram em aplicativos	indústria; ride-sharing; Volks
03/06/16	Uber recebe us\$ 3,5 bi de fundo saudita	uber; mercado

03/06/16	O Apple Car vem aí	auto dirigíveis; apple
05/06/16	Aliás e a propósito	uber
05/06/16	Cena carioca	uber; serviços
07/06/16	Serviço de 'carona' do Uber chega ao Rio na próxima quinta-feira	uber; serviços
10/06/16	Tribunal francês multa Uber e executivos por serviço de transporte ilegal	conflito; europa
11/06/16	Se não pode com eles...	uber; taxistas; serviços
12/06/16	Novo Uber	uber; serviços
14/06/16	Uber lança serviço de transporte de helicóptero em São Paulo	uber; serviços
15/06/16	É sério (e engraçado)	conflito; uber
18/06/16	Em vídeo, Pedro Paulo promete reprimir Uber se for eleito prefeito	política; taxistas
18/06/16	Presidente de sindicato diz que categoria apoia político	política; taxistas
23/06/16	'As pessoas não querem um aparelho de TV'	tecnologia; e-business; serviços
25/07/16	Perdidos do Uber 'Onde fica o Rebouças?'	uber; serviços
26/06/16	Trabalhadores investem em segunda profissão para incrementar renda	trabalho
26/06/16	Risco de populismo e caixa dois na eleição municipal	política; taxistas
02/08/16	Rival do Uber na China assume operação do negócio no país	concorrência; china
23/08/2016	Com intervalo de poucas horas, dois motoristas de Uber são mortos	conflito
24/08/16	Uber quer caminhão sem motorista	auto dirigíveis
11/09/16	Calculando o valor social do Uber	uber; mercado
24/11/16	Mercado sem freios	concorrência; brasil
23/11/16	Uma viagem de ônibus que começa no mundo virtual	mobilidade
27/11/16	Especialista alerta para perigo de avanço de inteligência artificial	tecnologia; e-business; ética
29/11/16	Ataques em redes sociais	política;
25/12/16	Economia compartilhada: a quem recorrer em caso de problema?	conflito; usuários; justiça

9.2. Apêndice 2 – QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte da pesquisa de mestrado da aluna Cristine Carvalho, no Programa de Engenharia de Produção - COPPE/UFRJ. A pesquisa tem como objetivo entender como funciona o modelo de negócios da empresa Uber pela ótica dos motoristas. Todas as informações aqui coletadas serão usadas de maneira anônima, preservando completamente a identidade dos participantes. Para maiores informações e comentários entre em contato: cristine.c.carvalho@gmail.com. Obrigada pela sua participação!

1. Em que cidade vive?
2. Qual a sua idade?
 - () Menos de 20 anos
 - () Entre 20-30 anos
 - () Entre 31-40 anos
 - () Entre 41-50 anos
 - () Entre 51-60 anos
 - () Mais de 60 anos
3. Qual foi o PRINCIPAL MOTIVO que levou você ao Uber? É a sua principal fonte de renda ou complementar?
 - () Primeiro emprego - Renda principal
 - () Deixou o antigo emprego - Renda principal
 - () Desempregado - Renda principal
 - () Já era motorista - Renda complementar
 - () Tem outro emprego - Renda complementar
 - () Outro (especifique)
4. Qual a sua ESCOLARIDADE?
 - () Ensino Fundamental
 - () Ensino Médio
 - () Ensino Superior - Graduação
 - () Ensino Superior - Pós-Graduação
5. Qual o seu papel na Uber?
 - () Cliente / Usuário
 - () Prestador de Serviço Terceirizado
 - () Empregado
 - () Outro (especifique)
6. Seu trabalho é ESTRESSANTE?
 - () Extremamente estressante
 - () Muito estressante
 - () Um pouco estressante
 - () Muito pouco estressante
 - () Nem um pouco estressante

Se sim, por que ele é estressante?
7. Quantas vezes por SEMANA você trabalha? E quantas horas por dia? (marque duas opções)
 - () Até 2 dias
 - () Entre 3 a 4 dias
 - () Entre 5 e 6
 - () 7 dias
 - () Até 8 horas
 - () Entre 8 e 12 horas
 - () Mais de 12 horas
8. Você possui algum tipo de plano de SEGURIDADE SOCIAL?
 - () Sim, sou MEI e pago INSS.
 - () Sim, no emprego principal.
 - () Sim, pago previdência privada.
 - () Não possui.
9. O quanto INCOMODA você o conflito com TAXISTAS?
 - () Extremamente incomodado
 - () Moderadamente incomodado
 - () Incomodado
 - () Pouco incomodado
 - () Nada incomodado
10. O quanto você é favorável à REGULAÇÃO do Uber?
 - () Extremamente favorável
 - () Favorável
 - () Nada favorável
 - () Não sei

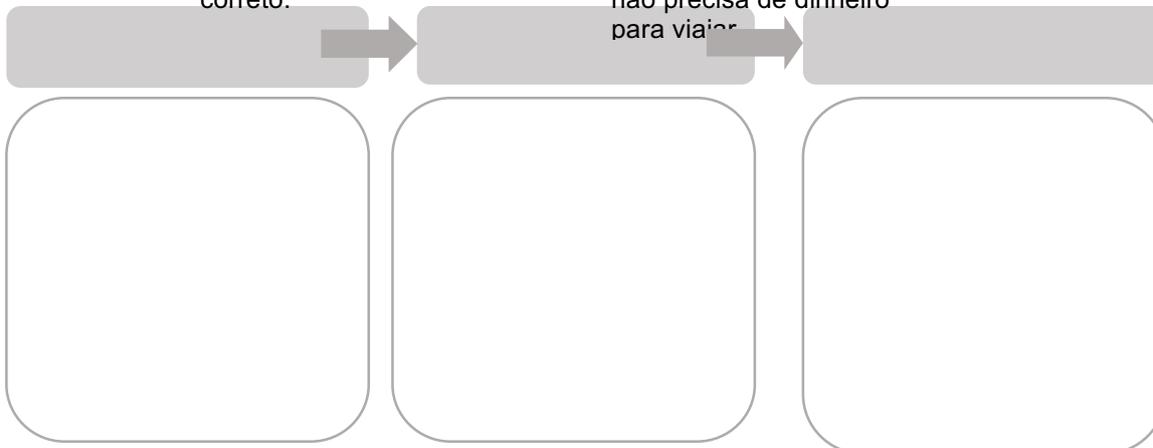
9.3. Apêndice 3 - MODO DE USO DO APLICATIVO UBER

Toque em cada tipo de viagem para ver o tempo de espera, capacidade e preço.

Depois, insira o local de partida e toque em solicitar. Seu motorista chegará em apenas alguns minutos.

A sua viagem vai até você. Você verá as informações de contato do motorista e os detalhes do veículo no app, assim você encontrará mais facilmente o veículo correto.

Ao chegar ao destino, saia do veículo e avalie o seu motorista. O pagamento será cobrado automaticamente do cartão de crédito informado, assim você não precisa de dinheiro para viajar.



Fonte: Uber.com (2016)



Figura 10 - Solicitação
Fonte: Arquivo pessoal, 2016.

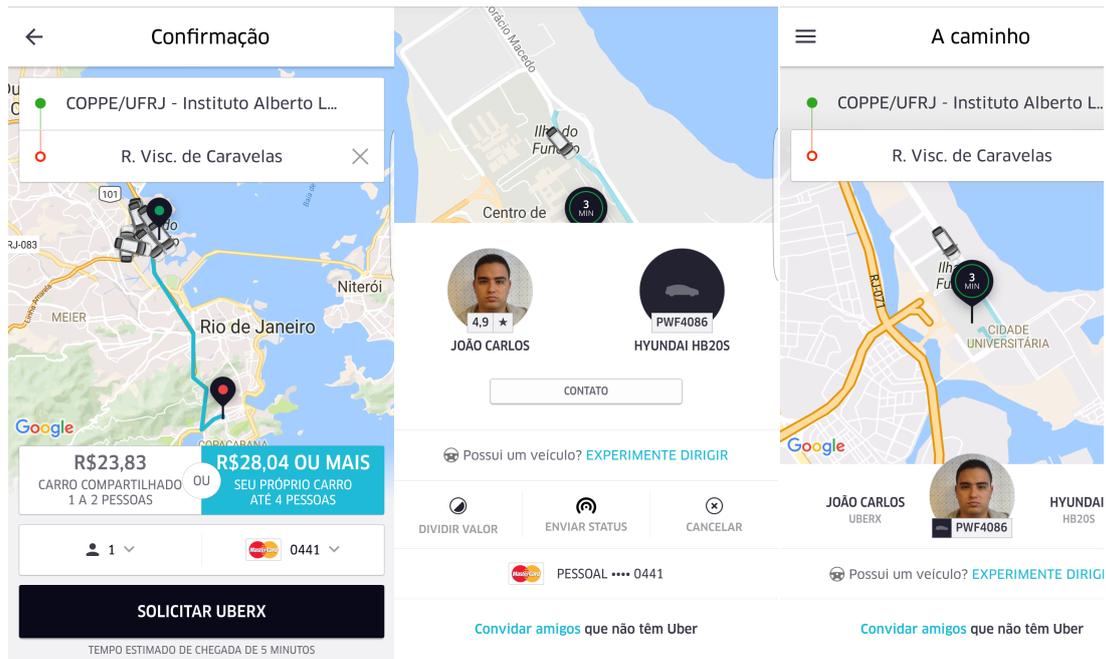


Figura 11 - Captura de tela do aplicativo em viagem.
 Fonte: Fonte: Arquivo pessoal, 2016.



Figura 12 - Recibo de pagamento
 Fonte: Arquivo pessoal, 2016.

Solicitação

viagem

Pagamento

O motorista aciona o aplicativo no celular, escolhe um aplicativo de GPS auxiliar e verifica a demanda de passageiros no mapa de sua região. O motorista aceita a viagem e então é apresentado o perfil do cliente e a rota para chegar ao local de retirada do passageiro.

Uma vez cadastrado, o motorista está habilitado para atender às chamadas de passageiros. O processo de aceite de uma viagem ocorre da seguinte maneira:

Ao encontrar o passageiro, o motorista aceita a viagem e toma conhecimento do local de destino, cuja rota é proposta pelo aplicativo auxiliar escolhido. O motorista pergunta se há outra preferência de rota ao cliente. Oferece água e balas, verifica se a temperatura está adequada ao passageiro.

Ao chegar no local de destino, o motorista solicita o pagamento ao passageiro. O pagamento é feito pelo passageiro através do próprio aplicativo, que depositará na conta bancária do motorista o valor correspondente na próxima semana.

Figura 13 - Processo de utilização do aplicativo por motoristas.
Fonte: Uber.com (2016)

A imagem a seguir ilustra o momento em que o motorista liga o aplicativo e é apresentado um mapa contendo informações sobre áreas com preço dinâmico.

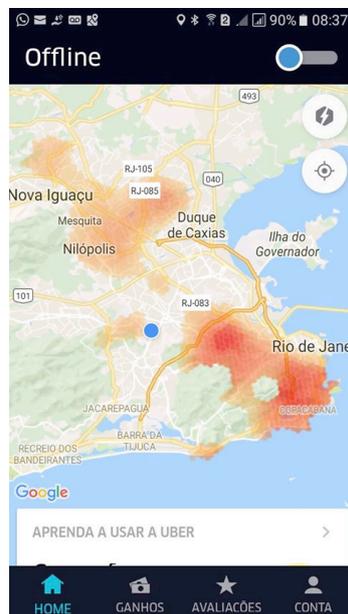


Figura 14 - Aplicativo para motoristas apresentando áreas com preço dinâmico
Fonte: Motorista Uber (MU4) entrevistado pela autora (2016)



Figura 15 - Resultados financeiros obtidos pelo motorista
 Fonte: Facebook (2016d)

9.4. Apêndice 4 - DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS DE TAXIS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Concessão da licença

Na cidade do Rio de Janeiro o serviço de taxis é operado tanto motoristas “permissionários” (proprietário da licença de taxi para o veículo) como por “auxiliares”, motoristas que alugam o taxi licenciado de um proprietário da licença. No Rio de Janeiro, existem cerca de 33 mil taxis regularizados e é permitido que um indivíduo ou empresa seja proprietário de mais de um veículo licenciado como taxi.

A concessão da licença para Taxis é um processo político-administrativo⁸⁸. A Lei nº 12.468-2011 estabelece que o uso de veículo automotor, próprio ou de terceiros, para o transporte público individual de passageiros é reservada aos profissionais taxistas. O credenciamento de taxistas (condutores autorizados)⁸⁹ e a concessão da licença (ou alvará) aplicada ao veículo são realizados pelo órgão da Prefeitura responsável pelo Trânsito, no caso do Rio de Janeiro, a Secretaria Municipal e Transportes – SMTR.

O credenciamento de motoristas é iniciado a partir do site da SMTR onde deve-se preencher o formulário e anexar a documentação necessária: CPF – Cadastro de Pessoas Físicas, Identidade, comprovante de Residência, os antecedentes criminais do candidato (o que só pode ser obtida em cartórios específicos).

Para ser um taxista com autonomia sobre o veículo (propriedade da licença) é preciso obter a Licença da Prefeitura. São 33 mil licenças para 55 mil profissionais⁹⁰ e as licenças são doadas entre os proprietários, uma vez que é proibido comercializá-la. Segundo o taxista entrevistado, é preciso comprar o carro e a permissão juntos.

O processo de transferência de propriedade é conduzido na Secretaria Municipal de Transportes (SMTR) onde é recomendado que um “despachante” atue, segundo taxista entrevistado: “Se não tiver despachante o negócio também não anda” (MT2). Segundo ele, só o despachante “consegue ver qual é o esquema daquela autonomia que você está comprando. Você como uma pessoa normal não consegue descobrir isso, o despachante já tem um jeito para ver isso” (MT2).

Os motoristas auxiliares não possuem um carro, mas uma licença de taxista auxiliar vinculado a algum permissionário. “A Prefeitura é quem valida o auxiliar. O Secretário de Transporte do Rio de Janeiro vai lá e assina para sair no Diário Oficial. Se não sair no Diário Oficial não tem nada feito” (MT2). O processo também conta com a ajuda de um despachante. Os documentos necessários são os mesmos de um motorista permissionário, assim como a carteira de habilitação, especificando “atividade remunerada”.

Segundo Luciano Borba (2016)⁹¹, taxista da cidade do Rio de Janeiro e Grupo Império Taxis (2016)⁹², as exigências que um taxista ou uma empresa de taxis precisam cumprir são:

- Possuir 4 certidões de antecedentes criminais e curso de capacitação para o exercício de profissão de taxista.

Auxiliar:

- Pagar 200,00 de diária para o dono do carro, ou alugar uma licença por

⁸⁸Condição na qual um Estado rege sua conduta política e administrativa segundo suas próprias leis sem qualquer interferência externa.

⁸⁹Na cidade do Rio de Janeiro, todo motorista comercial precisa obter o RATr (Registro Autônomo em Transporte). Para se obter esse registro, é preciso estar vinculado a uma permissão (autorização, autonomia).

⁹⁰Em setembro de 2015, diante de pressões do setor sobre a proibição do Uber, o Plano Diretor municipal, concedendo mais 1.753 táxis nas ruas da cidade até 2020 (1 taxi para cada 193 habitantes).

⁹¹Disponível em <https://www.facebook.com/luciano.barba.73/posts/622087004612305>, acesso em dezembro de 2016.

⁹²Grupo Império (2016) <http://www.grupoimperiotaxis.com.br/empresa/historia/>, acesso em Outubro de 2016.

1.500,00 mensais e custear o carro.

Concessionário:

- O carro (sedan ou mini van) deve ter no máximo 5 anos de uso.
- 25% de desconto no IPI e ICSM na compra de carro zero.
- Investimento inicial no veículo (pintura, taxímetro, capas, IPVA e kit gás) - cerca de 40 dias sem trabalhar.

Uma vez passado por todo o processo burocrático, o proprietário de taxi que seja credenciado como condutor obtém a autonomia de uso do serviço “público” e obtém renda a partir da operação de transporte.

Empresas de taxi

As primeiras empresas de táxi começaram suas atividades em 1969. Em 2016 eram quinze empresas na cidade do Rio de Janeiro e cerca de 1.600 motoristas locatários autônomos. As empresas possuem área administrativa (pessoal) e área operacional (mecânica). Segundo o site do Grupo Império Taxis (2016), eram empresas convencionais oferecendo aos motoristas os vínculos trabalhistas habituais. Embora os motoristas possuíssem vínculos empregatícios regulares e fossem assalariados, as empresas não tinham como cobrar – e às vezes nem mesmo avaliar – o desempenho dos motoristas.

Segundo Zuenir Ventura, grande parte dos taxistas auxiliares “são explorados, porque não são donos do seu carro — trabalham para uma cooperativa ou pagam aluguel ao proprietário de uma frota (segundo me contaram, há vários poderosos)”⁹³. Grande parte das licenças de taxi pertencem a algumas empresas, o que configura o que os jornalistas denunciam como “a máfia dos taxis”⁹⁴. O escritor comenta o vínculo de políticos com taxistas (ou às suas grandes empresas):

“Sabe-se o quanto o apoio político da categoria é decisivo para candidatos a cargos eletivos. O secretário de Transportes chegou a discursar num carro de som como porta-voz dos manifestantes, vestindo a camisa de militante onde só faltou estar escrito ‘Eu sou taxista’. O Uber, no entanto, foi tratado como pirata, “um caso de polícia”, como ele disse, indispondo a população contra uma novidade tecnológica bem aceita e sem culpa formada”.

Organizações de classe

A presença de sindicatos é marcante na história dos taxis e está relacionada à política⁹⁵. Em Niterói, o Ministério Público do Rio investiga financiamento de campanhas políticas feitas por integrantes de sindicatos de taxistas da cidade⁹⁶.

⁹³Disponível em <http://oglobo.globo.com/opiniao/vai-de-taxi-ou-de-uber-16998247#ixzz4WtvUGzVs>, acesso em dezembro de 2016.

⁹⁴Disponível em <http://oglobo.globo.com/rio/lojas-do-rio-cobram-ate-170-mil-para-vender-ilegalmente-licencas-para-dirigir-taxis-17516666> acesso em julho de 2016.

⁹⁵Em São Paulo, o presidente da Sinditaxisp desde 1986, Natalício Bezerra da Silva, foi vereador pelo PTB, entre 1997 e 2000 quando elaborou 23 projetos de lei, sendo nove envolvendo benefícios aos taxistas e quatro sancionadas pelo então prefeito. A categoria empresta força aos candidatos durante eleições quando apoia (ou desaprova) um político. A entidade promoveu carreatas em 1991 para ajudar na eleição de Paulo Maluf e recentemente liderou manifestações contra a proibição da circulação dos carros de praça em corredores de ônibus. Disponível em Veja SP (2016) <http://vejasp.abril.com.br/materia/taxistas-nao-querem-ficar-de-fora-dos-corredores-de-onibus>, acesso em Outubro de 2016.

⁹⁶O grupo, chamado de Máfia dos Taxis, utilizavam permissões de táxis que estavam suspensas, principalmente em razão da morte do motorista permissionário, negavam a transferência para a viúva e a revendiam para outro motorista por cerca de R\$ 40 mil, com a anuência de funcionários da Secretaria de Transportes do Município, disponível em Globo.com (2015) <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2015/11/mp-mafia-dos-taxis-de-niteroi-financiava-campanhas-politicas.html>, acesso em Outubro de 2016.

As cooperativas são instituições formadas por taxistas que operam “pontos de taxi” nas ruas da cidade cuja estrutura social formada por presidente e diretoria eleitos através de votação entre os cooperados, com “ata e estatuto” (MT2).

As vagas para estacionamento e direcionamento de chamadas podem ser compradas ou alugadas pelas cooperativas e os valores vão de desde 5 a 20 mil reais para comprar e de 100 a 200 reais por mês para alugar. Segundo um motorista cooperado, é interessante fazer parte de uma cooperativa porque

“(…) é uma referência pra pessoa [cliente]. Se ela tiver que reclamar ela vai reclamar aonde? Vai reclamar na cooperativa. Se eu esquecer uma coisa dentro do carro? Vou ligar para a cooperativa (...), “passa mais segurança pro passageiro, traz mais cliente” (MT2).

O motivo que atrai os motoristas é ter um lugar fixo onde parar e esperar por uma chamada: “o ideal hoje em dia é você ter um ponto, porque ficar rodando não vale a pena. É o que a gente fala de queimando o gás (...) dando despesa, tu não está tendo prejuízo” (MT2).

Preço

O preço total da corrida vai ser proporcional à distância percorrida e ao tempo parado no trânsito. Há ainda outros custos que podem ser incluídos no valor da corrida. Se a corrida for entre duas cidades, o motorista pode adicionar 50% ao total da conta. Há trajetos onde o valor da corrida é pré-fixado⁹⁷.

Valores - Valores em vigor desde 02/01/2016.

1. Bandeirada: R\$ 5,40 (convencional⁹⁸) e R\$ 6,60 (especial⁹⁹)
2. Quilômetro rodado: convencional: R\$ 2,30 (bandeira 1) ou R\$ 2,76 (bandeira 2); especial: R\$ 4,00

Custos

Manutenção:

- Cada táxi percorre em média cerca de 100 mil quilômetros por ano, cerca de 300km de 12 à 18 hs por dia. Além das situações de acidentes, quinzenalmente, é necessário um dia para manutenção geral.
- Há blitz da fiscalização das condições do veículo e documentação. Caso seja autuado o carro é rebocado e o proprietário deve pagar multa de R\$1.000,00. O processo dura de 2 a 5 dias (sem trabalho).
- Dedetização do veículo \$ 30,00 trimestral.

Seguro:

- APP (Seguro de Acidentes Pessoais e Terceiros), DM (Dados Materiais a Terceiros) e Seguros de Acidentes Pessoais, Invalidez permanente e vida para o motorista. Cobertura dos 4 passageiros e terceiros no valor de 30 mil cada: \$ 1.500,00 anualmente

Seguro social de taxista cooperativado:

- Declaração de Imposto de Renda
- Pagamento de INSS, ISS, SEST/SENAT, PIS/COFINS (sobre o faturamento).

Fiscalização

A Secretaria Municipal de Transportes (SMTR) é responsável tanto por distribuir autonomias e cassar licenças de motoristas que cometem faltas graves. Desde 2000, retirou a licença de 148 taxistas permissionários.

O código disciplinar da categoria foi reformado em 2013, mas, até hoje, suas regras

⁹⁷Pontos com tarifas especiais (prefixadas): Rodoviária Novo Rio, Hotéis de Copacabana, Ipanema e São Conrado, Aeroporto Internacional Tom Jobim e Aeroporto Santos Dumont.

⁹⁸Os táxis convencionais são os táxis amarelos com faixa azul e operam por taxímetro.

⁹⁹Os táxis especiais seguem um padrão de cores pré-determinado pelas cooperativas. Operam a partir de valores

não foram executadas. Pela legislação, os táxis deveriam ter GPS interligados com a Prefeitura, mas até junho de 2015, segundo a SMTR, o sistema logístico ainda não havia sido definido. O código também obriga motoristas a concluírem cursos de relações humanas, direção defensiva, primeiros socorros, manutenção mecânica e elétrica básica de veículos, mas os treinamentos não foram realizados.

Vistorias:

- Até 7 anos de vida útil (Decreto nº 6874, de 5 de agosto de 1987)
- Revisão geral obrigatória ao final de 3 anos, custo de 25% do valor original de compra – dias sem trabalho
- Taxa de vistoria do IPEM e aferição do taxímetro: R\$350,00 anualmente (multa de 500,00 e apreensão do veículo) – 1 dia sem trabalho
- Taxa de vistoria da Prefeitura: R\$80,00 anualmente.
- Vistoria do Detran e GNV – 1 dia sem trabalho

Controle de qualidade

A avaliação do serviço é feita pela população diretamente na Ouvidoria da SMTR através do número 1746 (denúncia). Segundo dados de 2013 a 15 de junho de 2015, foram realizadas 6.603 reclamações sobre o serviço de taxis na cidade. As principais reclamações se referem ao comportamento inadequado dos motoristas (1.515), seguido por recusa de passageiros (1.363) e cobrança indevida (1.341). Em relação à qualidade dos serviços, conforme ouvidoria da Prefeitura, a recusa de passageiros é um problema e se refere ao interesse do taxista pelo percurso. Segundo uma entrevistada, “disse que ia para Santa Tereza e ele disse que não subia. Me deixou em uma grande avenida com malas” (PU2).

Conflitos relativos ao preço apresentado do taxímetro também podem ocorrer. Para os taxistas, a desconfiança do passageiro com o taxímetro “é complicado, né? Tem que tentar acertar ali com o motorista, chegar num valor que seja o correto. Se nada der certo, ou vão cair na porrada ou vai sair sem pagar” (MT2). Segundo o taxista entrevistado, “se o cara reclama na Prefeitura, (...) o dono da permissão é que responde por isso” (MT2).

Além da Prefeitura, outra fonte de informação sobre a qualidade do serviço de taxi são operadores de turismo. Segundo pesquisa realizada pela UniSuam / Abemtur-RJ com turistas no Rio de Janeiro, para 25% dos entrevistados o pior da cidade é o serviço de taxis¹⁰⁰. Os motivos, segundo o site www.falandodeviagem.com.br (Acesso em dezembro de 2016) estão principalmente associados à segurança e, também segundo repórter do Globo, à qualidade do serviço. O site recomenda ao turista ter cuidado com o “golpe”, onde os preços são estipulados com o taxímetro desligado, na chamada “cobrança no 'tiro’, dependendo da circunstância do passageiro.

Além da Prefeitura, é possível que os passageiros reclamem sobre o serviço às cooperativas onde o taxista é associado.

Mercado paralelo

No Rio de Janeiro, segundo reportagem do Globo¹⁰¹ (2015): “o município não libera novas autorizações para taxistas há mais de dez anos, a proibição de se vender autonomias, na prática, alimenta um mercado negro”.

O site do Sebrae (2016) corrobora com os artifícios no mercado de taxis: “como o número de interessados, em geral, é superior as licenças disponíveis, comumente, estas licenças adquirem um valor de mercado elevado em algumas cidades, podendo chegar a cerca de R\$ 300 mil, dependendo do tipo (livre ou privativa) e do ponto de estacionamento”.

¹⁰⁰Disponível em <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2016/02/para-turistas-estrangeiros-servico-de-taxi-e-o-ponto-mais-negativo-do-rio.html> acesso em outubro de 2016.

¹⁰¹Disponível em <http://oglobo.globo.com/rio/lojas-do-rio-cobram-ate-170-mil-para-vender-ilegalmente-licencas-para-dirigir-taxis-17516666>, acesso em dezembro de 2016.

O “mercado negro” utiliza o artifício da “doação da licença” (Lei 5.492/12), onde é possível a “transferência da autorização entre o atual autoritário desistente e o novo autoritário candidato” (SMTR, 2016), lei implementada no sentido de atender casos de doação hereditária¹⁰². No entanto, de acordo com a Secretaria de Transportes, em 2015 foram registradas 1.806 transferências, sendo que apenas 146 aconteceram por motivo de hereditariedade. Ocorre, na maioria dos casos, uma “doação” fictícia oficializada a partir de documento assinado entre vendedor e comprador, elaborado por empresas de taxis e registrado em cartório.

Em São Paulo, ainda que não haja dados oficiais, segundo o Ministério Público, cerca 50% dos 34.000 taxistas de São Paulo comprou ou alugou o alvará de que se utiliza. Em jornais voltados à taxistas (como “Taxinforme”) é anunciada, na seção de classificados, a “transferência” de alvarás através da venda de autonomias. No Rio de Janeiro, a venda do veículo com a licença custa até R\$ 200.000. A penalidade para o flagrante de venda de licença pode ser a autorização cassada. Segundo a revista VEJA¹⁰³, taxistas relatam que as práticas irregulares ocorrem no Departamento de Transporte Público (DTP), ligado à Secretaria Municipal de Transporte. Segundo um dos depoentes:

“Muitos detentores de alvarás são policiais, funcionários municipais, assessores parlamentares e outros agentes públicos. Muitas famílias têm dois ou mais alvarás em nome do marido, esposa e filhos e os alugam a terceiros. Assim, as referidas permissões públicas são comercializadas como se fossem direitos privados”.

¹⁰²A Lei de Mobilidade Urbana foi sutilmente alterada para comportar a herança. De “serviço público de transporte individual de passageiros”, sob permissão estatal, o táxi passou a “serviço de utilidade pública de transporte individual de passageiros”. Disponível em <http://oglobo.globo.com/opiniao/heranca-de-taxi-pode-beneficiar-uber-18386119#ixzz4WyRc5CT2>, acesso em dezembro de 2016.

¹⁰³Disponível em <http://veja.abril.com.br/brasil/mercado-negro-de-alvaras-a-real-ameaca-aos-taxistas/>, acesso em julho de 2016.