

## **Análise dos Modelos de Negócio nas Plataformas de E-Hailing: Similaridades e Diferenças**

### **Autoria**

Rachel Costa Monteiro

Administração/Fundação Getulio Vargas

### **Professor Orientador**

Carla Danielle Monteiro Soares

### **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo explorar a proposição de valor ao cliente presente no modelo de negócios das três grandes plataformas de e-hailing atuantes no mercado brasileiro: Uber, Cabify e 99. Exclusivamente nas modalidades de corridas individuais em carros particulares. Por meio de análise qualitativa de publicações acadêmicas e revistas, bem como dos sítios eletrônicos das empresas, foram identificados os modelos de agregação de valor de cada plataforma. Já a percepção dos consumidores foi realizada por meio de análise quantitativa de respostas obtidas em questionário eletrônico, respondido por 301 usuários. Ao fim dessa triangulação, identificou-se o proposto pelas organizações convergindo com a percepção dos clientes. Ainda que haja diferença entre as proposições de valor presentes nos modelos de negócios das três empresas, tais características não são marcantes o suficiente a fim de propiciar a geração de mercados específicos para a atuação de cada uma delas, e nem a fidelização dos consumidores a uma plataforma específica.

**Área Temática: 4. Estratégia**

**ANÁLISE DOS MODELOS DE NEGÓCIO NAS PLATAFORMAS DE E-  
HAILING: SIMILARIDADES E DIFERENÇAS**

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo explorar a proposição de valor ao cliente presente no modelo de negócios das três grandes plataformas de *e-hailing* atuantes no mercado brasileiro: Uber, Cabify e 99. Exclusivamente nas modalidades de corridas individuais em carros particulares. Por meio de análise qualitativa de publicações acadêmicas e revistas, bem como dos sítios eletrônicos das empresas, foram identificados os modelos de agregação de valor de cada plataforma. Já a percepção dos consumidores foi realizada por meio de análise quantitativa de respostas obtidas em questionário eletrônico, respondido por 301 usuários. Ao fim dessa triangulação, identificou-se o proposto pelas organizações convergindo com a percepção dos clientes. Ainda que haja diferença entre as proposições de valor presentes nos modelos de negócios das três empresas, tais características não são marcantes o suficiente a fim de propiciar a geração de mercados específicos para a atuação de cada uma delas, e nem a fidelização dos consumidores a uma plataforma específica.

**PALAVRAS-CHAVE:** *e-hailing*; economia de compartilhamento; modelos de negócios.

## 1. INTRODUÇÃO

A utilização de artefatos tecnológicos (computadores, tablets e smartphones) como mediadores de transações comerciais modificou o padrão de consumo, à medida que a inserção digital passou a ser uma realidade (SUNDARARAJAN, 2013). A proliferação de dispositivos móveis proporcionou formas de intercâmbio de recursos (venda, empréstimo, troca) em tempo real, aumentando sua agilidade e eficácia (AMEY; ATTANUCCI; MISHALANI, 2011).

Dessa forma, criam-se novas maneiras de provisionar bens e serviços por meio do chamado consumo colaborativo. Essa nova lógica de organização econômica permite o surgimento de um novo paradigma de utilização de ativos organizacionais, calcado na desagregação dos ativos físicos no espaço e no tempo, bem como pela precificação definida por um acordo realizado entre duas ou mais partes (SUNDARARAJAN, 2013). Como, habitualmente, essa nova forma de organização se vale de plataformas digitais para promover a interação direta entre os agentes econômicos envolvidos na transação, Schor e Fitzmaurice (2015) de consumo conectado.

O setor de transporte urbano de passageiros talvez seja o maior expoente desse contexto de mudanças. O surgimento dos aplicativos de *e-hailing* e seus modelos inovadores de negócios, evidenciou a defasagem das dinâmicas já estabelecidas no setor, fazendo com que sua adoção fosse imediata e crescesse de maneira expressiva (RAYLE *et al*, 2016).

Como ilustração, o Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br) identificou que 93% da população brasileira acessou a internet por meio do smartphone (CGI.br, 2016). Destaca-se que no final de 2015, 18,2% de todos os usuários de Internet no Brasil com *smartphones* solicitaram transporte via aplicativos, pelo menos uma vez nas seis semanas anteriores ao estudo (VASCONCELOS, 2014).

Diante do cenário exposto acima, este trabalho visa explorar a proposição de valor ao cliente, presente no modelo de negócios, das três grandes plataformas de *e-hailing* presentes no mercado brasileiro: Uber, Cabify e 99. Exclusivamente nas modalidades de corridas individuais em carros particulares. Para tanto, em termos metodológicos, a pesquisa conta com uma pesquisa bibliográfica para a identificação dos modelos de negócios das empresas analisadas. Posteriormente, realiza-se pesquisa quantitativa, por meio de questionário, para a identificação da percepção do usuário quanto aos serviços prestados pelas empresas. A análise conjunta desses dados permite identificar a convergência ou não entre o que é proposto pelas ofertantes e o que é buscado pelo demandante, permitindo maior conhecimento sobre as estratégias mercadológicas e operacionais adotadas nesse novo mercado.

O trabalho está organizado em cinco seções. Após esta introdução, é exposta a revisão de literatura, visando identificar o que a literatura tem abordado sobre o tema de estudo. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, para então serem apresentados e analisados os resultados qualitativos e quantitativos que amparam a discussão acerca dos modelos de negócios das empresas em tela. Por fim, apresentam-se as considerações finais do trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Economia Colaborativa

A mudança do padrão de consumo a partir da quebra de barreiras e no questionamento da posse como maneira de manifestação, alinhada às crises econômicas e no pensamento sustentável (BELK, 2014). O “aluguel” flexível e

temporário de um ativo passa a ser uma alternativa viável à tradicional aquisição e posse do mesmo. O “ter” passa a dar lugar ao “usar” em termos de ordem de prioridade para os consumidores.

O meio tecnológico, que já vinha alterando os padrões de consumo por meio da expansão do comércio de compras online, mostrou-se ainda mais apto para receber essa nova abordagem mercadológica. O surgimento das plataformas digitais que oportunizam a interação e a troca direta entre ofertantes e demandantes, facilitam ainda a redução dos custos de transação e a precificação de produtos ou serviços (SUNDARARAJAN, 2013).

Por se tratar da exclusão de intermediários, a inovação na forma de consumo é capaz de alterar a cadeia de valor como um todo (SCHOR e FITZMAURICE, 2015). Cohen e Kietzmann (2014) destacam que a economia compartilhada pode ser o próximo passo para a reestruturação da economia, uma vez que sua lógica desafia o pensamento tradicional sobre como os recursos podem e devem ser oferecidos e consumidos. Botsman (2013) corrobora a ideia de uma profunda transformação da economia, principalmente ao estar aliada ao avanço tecnológico.

Dessa maneira, observa-se que essa prática, que começou nas margens, está se espalhando de forma orgânica entre as pessoas que procuram por determinado produto ou serviço, ao passo que a proposição de valor da economia colaborativa se torna notória, o que já evidenciado em setores da economia como: bens; serviços profissionais; transporte; espaço; e monetário (SUNDARARAJAN, 2013).

## 2.2. Plataformas de *E-hailing*

Joia e Altieri (2017, p. 1) definem as plataformas de *e-hailing* como sendo “*aplicativos de serviço móvel avançados que permitem pedidos de serviços de transporte via Internet e localização geográfica, usando dispositivos móveis e acompanhando o serviço fornecido e os pagamentos devidos*”. A expressão é construída a partir do “e” que diz respeito ao meio eletrônico e “Hail” que se refere ao ato de acenar para acionar um táxi. Outras expressões como “*ridesharing*”, “*ride-matching*” e “*peer-to-peer*”, *ridesourcing*, também são utilizadas para descrever tais serviços (ANDERSON, 2014).

Cohen e Kietzmann (2014) discorrem sobre o advento das novas tecnologias, a partir de inovações no meio cibernético e nos aparelhos móveis. Sendo assim, os autores atestam que o “*ridesharing surgiu como uma importante alternativa de mobilidade em cidades ao redor do globo*” (COHEN; KIETZMANN, 2014, p. 288).

Para Rayle et al (2016), Dai, Chan, Cervero e Shaheen (2016), o termo “*ridesourcing*” é mais adequado para a denotação do fenômeno do *e-hailing*. Os autores acreditam que a expressão convém, uma vez que consideram que ela é a forma mais sucinta para elucidar a tecnologia essencial por trás do serviço, dado que trata-se de uma plataforma que “*extrai*” corridas para o grupo de motoristas em questão.

Já Amey et al (2011, p. 105) utilizam o termo *ridesharing* em tempo real é definido como “*uma viagem única ou recorrente sem horários fixos, organizada em uma única base, com o encontro dos participantes ocorrendo tão pouco quanto alguns minutos antes da partida ou com antecedência, como a noite anterior à realização de uma viagem*”. Ao se utilizarem do termo “tempo real” de viagem, os autores fazem alusão ao pacote de tecnologias e recursos aplicados nesse tipo de modalidade. Esses serviços tendem a compartilhar tais atributos, sendo esses requisitos tecnológicos: *smartphones*; conexão constante à rede; funcionalidade do GPS; algoritmo de

correspondência de viagem; repositório de dados; perfis de usuário armazenados; avaliação do participante; e transações financeiras automatizadas (AMEY *et al*, 2011).

### 2.3. Modelos de Negócio

Em termos gerais, um modelo de negócios pode ser visto como o meio pelo qual uma organização utiliza sua estrutura e seus processos para explorar oportunidades de negócios e criar valor que expanda as fronteiras da empresa (AMIT e ZOTT, 2001; 2010). Dessa maneira, um modelo de negócios é moldado pela interseção entre uma proposta de valor, um modelo de receitas e uma rede de relacionamentos entre parceiros da organização (ZOTT e AMIT, 2010). Johnson et al (2008) explicitam que o modelo de negócios consiste em quatro elementos interligados, que juntos, criam e entregam valor, que são: proposta de valor ao cliente; fórmula do lucro; recursos chave; e processos chave.

Nesse sentido, consoante a Osterwalder et al (2005), um modelo de negócios envolve a relação entre a estratégia adotada, a estrutura organizacional da empresa e os recursos tecnológicos acessíveis; tendo influência das mudanças tecnológicas, das demandas dos clientes, das forças competitivas que estão inseridas no mercado, do ambiente social e da legislação do local onde a organização se situa.

Avanços na tecnologia da informação e comunicação propiciaram o surgimento e rápida expansão da Internet, alinhados ao declínio dos custos envolvidos em sua operação (MENDELSON, 2000). Nesse contexto, houve a garantia de novas práticas para a criação de valor, oferecendo margem para o desenvolvimento de mecanismos de troca não convencionais e transações arquiteturais, acentuando novos modelos de organizações mais abrangentes (AMIT; ZOTT, 2001).

Essa nova lógica possibilitou a abertura de novos horizontes para a definição de modelos de negócios, propiciando a mudança na forma como as empresas se organizam e se envolvem nas trocas econômicas, tanto dentro quanto entre fronteiras da empresa e da indústria. Tal alteração inclui a maneira como elas se relacionam com os seus fornecedores e clientes (MENDELSON, 2000).

Dessa forma, as hipóteses desenvolvidas, a partir do explorado no referencial teórico, consistiram em:

*H1. Há diferenças entre os modelos de negócios das três principais empresas de e-hailing que atuam no Brasil*

*H2. As diferenças entre os modelos de negócios das empresas não são grandes o suficiente para gerar segmentos específicos com padrão de fidelização para cada uma dessas empresas, de tal forma que os consumidores demandam cada um dos serviços de acordo com suas necessidades casuísticas.*

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho visa explorar a proposição de valor ao cliente, presente no modelo de negócios, das três grandes plataformas de *e-hailing* presentes no mercado brasileiro: Uber, Cabify e 99. Exclusivamente nas modalidades de corridas individuais em carros particulares. Para tanto, em termos metodológicos, a pesquisa conta com uma pesquisa bibliográfica para a identificação dos modelos de negócios das empresas analisadas. Posteriormente, realiza-se pesquisa quantitativa, por meio de questionário, para a identificação da percepção do usuário quanto aos serviços prestados pelas empresas. A análise conjunta desses dados permite identificar a

convergência ou não entre o que é proposto pelas ofertantes e o que é buscado pelo demandante, permitindo maior conhecimento sobre as estratégias mercadológicas e operacionais adotadas nesse novo mercado.

### 3.1. Coleta de Dados

As empresas escolhidas como objeto de estudo foram: Uber, Cabify e 99, as quais somam 91,5% do *market share*, do mercado de carros particulares para viagens individuais (DALIA RESEARCH, 2017). A identificação da proposição de valor dos modelos de negócios das empresas de *e-hailing* se vale de dados obtidos em fontes bibliográficas de artigos científicos, nos sítios eletrônicos das empresas e em matérias de jornal e revistas sobre as empresas, tais como entrevistas publicadas com seus gestores.

Por outro lado, para a obtenção das percepções dos consumidores acerca desses modelos de negócios foi utilizado um questionário elaborado para esse fim. As perguntas do questionário foram elaboradas visando identificar se o consumidor consegue perceber a diferença entre os três serviços e como isso afeta sua decisão no momento da escolha. A análise qualitativa da primeira parte do trabalho foi utilizada para embasar a construção das perguntas. Foi realizado um pré-teste com indivíduos entre a faixa etária de 19 a 63 anos, com equilíbrio entre os gêneros. Após sua validação, os comentários pertinentes sobre alterações nos modelos das perguntas foram incorporados na versão final do questionário. O software Qualtrics foi utilizado para a estruturação do questionário e para a coleta dos dados. Por parcimônia os questionários foram focalizados na cidade do Rio de Janeiro, cidade que possui todas as três plataformas analisadas em pleno funcionamento, além de contar com uma ampla frota de taxi, principal competidor dos aplicativos de *e-hailing*. A amostra dos respondentes foi não-probabilística utilizando o critério de acessibilidade. Os questionários foram respondidos online, sendo enviado por meio de redes sociais (Facebook e Whatsapp) e e-mail. O período de coleta se estendeu de 15 de novembro de 2017 até 18 de novembro de 2017, sendo obtidas 192 respostas válidas.

### 3.2. Análise dos Dados

A partir dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica realizada em jornais, revistas e sítios eletrônicos foram identificados dezenove termos tratados como diferenciais pelas empresas. Cumpre notar que termos diferentes são usados pelas empresas para abordar conceitos similares. Assim, após a consolidação, onze categorias permaneceram relevantes para a identificação do modelo de negócios das empresas. Essas categorias foram agregadas em três macro aspectos conforme suas similaridades (vide Tabela 1). Após o levantamento das categorias, foram identificadas quais se enquadravam como componentes dos modelos de negócios de cada uma das organizações analisadas.

Tabela 1. Categorias Utilizadas na Avaliação

Qualidade do serviço	Pagamento	Rapidez
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direção e trato do motorista</li> <li>• Cortesias</li> <li>• Limpeza e conservação do veículo</li> <li>• Características da frota de veículos</li> <li>• Atendimento para reclamações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço do serviço</li> <li>• Códigos promocionais</li> <li>• Facilidade (formas) de pagamento</li> <li>• Controle do valor a ser pago pela corrida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade encontrar motoristas disponíveis</li> <li>• Rapidez na chegada do veículo após aceite da corrida</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Análise do Modelo de Negócios

#### Uber

A Uber Technologies Inc. foi lançada em 2010 tendo como objetivo oferecer uma alternativa aos serviços de táxis existentes, conectando usuários a motoristas de carros luxuosos – serviço que hoje se tornou a categoria UberBLACK. A origem do nome “Uber” remete a palavra alemã “über”, que tem por significado “acima de” fazendo alusão ao objetivo da empresa (SMITH, 2016): “a missão da Uber é utilizar a tecnologia para dar acesso a transporte confiável para todas as pessoas, em todos os lugares” (UBER, 2017)

A plataforma teve uma rápida expansão por meio dos expressivos investimentos recebidos de investidores-anjos e *venture capitalists* - mais de 11 bilhões de dólares até 2016 (CRUNCHBASE, 2017b). Em meados de 2015, a Uber completou um bilhão de corridas realizadas pelo mundo, chegando ao dobro desse número já em 2016 (PROCHNO, 2017). A plataforma hoje possui uma malha espalhada em mais de 77 países, conta com 15.000 funcionários, mais de 2 milhões de motoristas parceiros ativos e mais de 65 milhões de usuários, realizando em média 10 milhões de viagens por dia (PROCHNO, 2017).

No Brasil, sua operação teve início no Rio de Janeiro, na Copa do Mundo de 2014, sendo rapidamente expandida para São Paulo, Belo Horizonte e Brasília. O aplicativo está presente em mais de 100 cidades, tendo mais de 500 mil motoristas parceiros e mais de 17 milhões de usuários ativos (cerca de 25% do total de usuários do aplicativo em todo o mundo).

As modalidades, do serviço de transporte individual de passageiros, disponíveis no país são UberBLACK, UberSELECT e UberX, descritas no

Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Modalidades da Uber no Brasil

Modalidade	Descrição
UberBLACK	Modalidade de luxo da plataforma com preços mais elevados devido a seus atributos. Aceita apenas veículos do tipo sedan e SUV, com bancos de couro e na cor preta. Há uma lista com requisitos para o cadastro na categoria, que incluem marca, modelo e ano.
UberSELECT	Categoria intermediária com carros mais confortáveis e preço, em média, 20% mais elevado do que o UberX. Aceita veículos com ano modelo a partir de 2012, há também uma lista com as marcas e modelos permitidos, mas menos restritiva.
UberX	Modalidade mais econômica. Aceita veículos mais compactos com modelos a partir de 2010.

Fonte: Prochno (2017)

Em se tratando da tarifa das corridas, a Uber se utiliza da tarifa dinâmica, isto é, quando a solicitação de corridas está maior do que a disponibilidade de motoristas, a plataforma aplica um multiplicador que eleva o valor padrão da corrida para equilibrar a oferta e a demanda de seu mercado. O multiplicador varia conforme a modalidade solicitada e é calculado por um algoritmo desenvolvido pela plataforma (SOUZA, 2015). No que tange as formas de pagamento, o aplicativo aceita cartões de crédito e débito, dinheiro ou por meio de uma conta no PayPal, que é um serviço para pagamentos online que tem como lema a garantia na segurança do uso dos dados de seu cartão de crédito (UBER, 2017).



### *Cabify*

A Cabify é uma empresa espanhola, que foi fundada em 2011, oferecendo carros de alto padrão e preços mais elevados do que os praticados por táxis convencionais. Dois anos mais tarde a empresa ampliou seus serviços com carros menos luxuosos e menores preços (CABIFY, 2017). Ao longo de 2015 e 2016, a empresa recebeu aportes de investimentos vultuosos, o que oportunizou a expansão de seus serviços para determinados países, incluindo o Brasil, aonde iniciou sua atuação em junho de 2016 em São Paulo e em agosto, do mesmo ano, iniciou as operações no Rio de Janeiro, concomitante aos Jogos Olímpicos e entraves por parte da regulação fluminense (SCALZARETTO, 2016).

A plataforma possui um sistema de cobrança por meio da “rota ótima”, isto é, o cálculo se baseia no caminho mais curto entre três possíveis rotas a serem escolhidas, então o preço calculado no início da corrida é o mesmo até o final, desconsiderando cobranças extras pelo tempo de espera do motorista, por exemplo. Em relação à tarifa, a empresa passou a adotar a tarifa dinâmica conforme a demanda e a oferta em 2017, deixando de adotar a tarifa fixa vigente até então. No que concerne as formas de pagamento, o aplicativo aceita apenas cartões de crédito e débito ou por meio de uma conta no PayPal. Não há opção de pagamento em dinheiro nas cidades brasileiras (CABIFY, 2017).

### 99

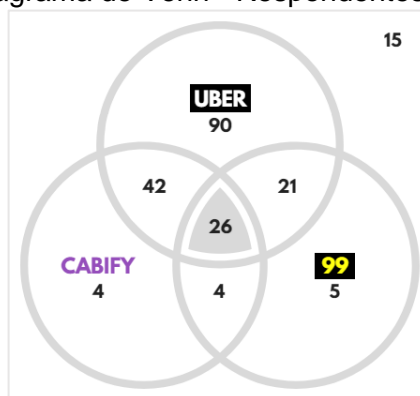
A empresa brasileira 99, anteriormente conhecida como 99Táxis, foi fundada em 2012 com o intuito de ser um aplicativo que conectava usuários a taxistas. Em 2016, a empresa expandiu seu leque de serviços, mudou seu nome, e incluiu motoristas particulares na plataforma (MORAES, 2016). Nesse momento, a empresa recebeu mais de 240 milhões de dólares para investimentos (CRUNCHBASE, 2017a). Atualmente o aplicativo conecta 10 milhões de passageiros a 140 mil motoristas no Brasil, estando presente em 550 cidades do país (99, 2017). A organização tem como missão “*causar mudanças que impactem positivamente a população: tornar o transporte mais barato, mais rápido e mais seguro usando a tecnologia*” (99, 2017).

A 99 disponibiliza como forma de pagamento as opções de cartão de crédito ou débito, conta no PayPal, e dinheiro. O cálculo do valor da corrida é realizado por algoritmo considerando o percurso a ser realizado, considerando o trânsito, a duração e a rota indicada no momento do pedido, podendo sofrer alterações caso haja alterações ao longo da corrida (99, 2017).

## 5. DISCUSSÃO

A amostra foi constituída por 192 pessoas. Destas, 15 alegaram não utilizar nenhuma plataforma de *e-hailing* para se locomoverem. O restante dos respondentes (280 pessoas) alega utilizar uma ou mais das plataformas utilizadas. O tempo médio de resposta para o questionário foi de 8,5 minutos. Cabe salientar que no presente trabalho, as categorias que diz respeitam a táxis não entrarão na análise, será considerada apenas a modalidade dos motoristas particulares, o 99POP. **A Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra a distribuição dos respondentes que compõem a amostra, conforme as plataformas utilizadas.

Figura 8. Diagrama de Venn - Respondentes Fluminenses



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao perfil dos respondentes, a maior parte foi do sexo feminino (67,4%), com predominância de faixa etária entre 17 e 24 anos (60,5%) e da escolaridade de ensino superior incompleto (54,2%). A renda familiar apresenta padrão mais disperso de distribuição nas categorias, porém, mais da metade dos respondentes aponta ter renda superior a 10 salários mínimos (27,5% com renda entre 10 e 20 salários-mínimos e 23,7% com renda superior a 20 salários-mínimos, totalizando 51,2%).

Esse padrão de respondentes faz com que a generalização dos resultados obtidos nessa pesquisa seja vista com parcimônia, dado que a amostra por conveniência obtida aqui não reflete o padrão da sociedade brasileira. A despeito dessa limitação, acredita-se que a percepção por parte dos serviços ofertados pelas três empresas de *e-hailing* e seu consequente reflexo em seus modelos de negócios não seja afetada por essa segmentação da amostra. Para além, até onde se saiba não há nenhuma pesquisa, até então, que descreva o perfil dos usuários desses serviços no Brasil. Dessa forma, não há motivos para afirmar que seu perfil seja similar ao da população e/ou difira do perfil obtido na presente pesquisa. Partindo dessas limitações e levando essas considerações a frente, parte-se para a análise dos resultados encontrados aqui.

Dos respondentes que não utilizam as plataformas, maior parcela (47,6%) justificam que as mesmas não atendem a seu percurso habitual. A falta de segurança na solicitação do transporte surge como o segundo motivo mais relevante pela dificuldade de adoção dos aplicativos (19,0%). Cumpre notar que, ainda que em número pouco expressivo, a dificuldade na utilização dos aplicativos surge como um dos motivos pela não utilização dos mesmos (barreiras tecnológicas, com 9,5%). Tais resultados são apresentados na Tabela 2. Destaca-se que motivos similares são identificados e debatidos em Joia e Altieri (2017), os quais subsidiam os autores na elaboração um modelo teórico para justificar os determinantes da adoção dos aplicativos de *e-hailing*.

Tabela 2. Motivo pela não utilização de plataformas de *e-hailing*

Motivo	Freq.	Part. (%)
Não atendem ao meu percurso usual	10	47,6
Falta de segurança	4	19,0
Preço elevado	3	14,3
Barreiras Tecnológicas	2	9,5
Questões de Legalização	2	9,5
SOMA	21	100

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos meios de transporte utilizados por eles, o Transporte Público foi apontado como o modal mais frequente (57,1%). O Táxi, concorrente mais próximo dos aplicativos de *e-hailing*, também é apontado como meio frequentemente utilizado (23,8%), porém, cumpre notar que o mesmo nunca é apontado de forma isolada, podendo ser visto como um meio complementar de transporte. Tais resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Meios de transporte utilizados por quem não utiliza as plataformas de *e-hailing*

Meios de transporte	Freq.	Part. (%)
Transporte público (ônibus, metrô, trem)	12	57,1
Taxi (e outros)	5	23,8
Veículo próprio	4	19,0
SOMA	21	100,0

Fonte: Elaboração própria

A despeito dos resultados terem sido suprimidos dessa análise por questão de parcimônia, na exploração conjunta dos resultados das duas tabelas anteriores pôde-se notar que os respondentes que alegaram não utilizar as plataformas por considerá-las com preços elevados, escolhem o transporte público como meio de locomoção. De forma análoga, os indivíduos que optam por veículo próprio (19,0%) alegam que as plataformas não atendem a seu percurso usual.

Relevantes análises também podem ser extraídas dos usuários que utilizam as três plataformas. Nota-se que menos pessoas aderiram ao 99POP (o que pode ser verificado por uma média de frequência de uso de 10,1%), porém, quem aderiu tende a se manter mais fiel à plataforma (apresenta o menor desvio-padrão das três plataformas, com 21,4%). Em via oposta aparece a Uber, a qual se vale de sua primazia de mercado e apresenta-se dominante na escolha dos consumidores (média de 72,7%), porém, com o menor nível de fidelidade dos três (desvio-padrão de 33,1%). Ressalta-se que a análise de dados reflete a opinião dos respondentes em relação à modalidade UberX. A Cabify, por sua vez, apresenta-se como um concorrente que detém parcela relevante do mercado (17,3%) e com fidelidade intermediária entre as três (27,0%). Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4. Frequência de uso das plataformas

	Média	DP
Uber	72,7	33,1
Cabify	17,3	27,0
99POP	10,1	21,4

Fonte: Elaboração própria

Identificado o padrão referente à frequência de utilização das plataformas, cumpre analisar os motivos pelos quais isso ocorre. Para tanto, é analisada a satisfação dos usuários com determinadas características identificadas, teórica e empiricamente, como relevantes no processo de avaliação e decisão entre os aplicativos. A escala utilizada foi do tipo Likert, variando entre muito insatisfeito (1), neutro (3) e muito satisfeito (5). A

Tabela 5 apresenta tais resultados.

Tabela 5. Satisfação dos usuários das plataformas em relação a características selecionadas

	99POP		Cabify		Uber	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
1. Qualidade do motorista	3,7	1,1	4,3	1,0	3,4	1,3
2. Qualidade do carro	3,8	1,0	4,2	1,0	3,3	1,2
3. Limpeza do carro	3,8	1,0	4,4	0,9	3,5	1,2
4. Cortesias (brindes)	2,8	1,1	3,7	1,1	3,2	1,2
5. Preço	3,6	1,4	3,5	1,3	3,7	1,2
6. Promoções	3,3	1,4	4,3	0,9	2,4	1,2
7. Forma de pagamento	4,1	1,3	3,7	1,4	4,3	1,1
8. Controle sobre o valor a pagar	3,6	1,3	4,0	1,1	3,8	1,3
9. Facilidade para encontrar carro	3,4	1,4	2,6	1,4	4,2	1,1
10. Rapidez para chegar	3,2	1,3	2,7	1,4	3,6	1,4
11. Atendimento e reclamações	3,0	0,9	3,0	1,0	3,5	1,2

Fonte: Elaboração própria

Os resultados indicam que a Cabify é identificada pelos respondentes como uma empresa que oferece maior padrão de qualidade (visto pela média das características 1, 2 e 3, às quais são superiores para a empresa em comparação a suas concorrentes). Já a Uber é mais reconhecida pela facilidade em se encontrar carros disponíveis e pela velocidade com que os mesmos chegam à origem dos passageiros (média das características 9 e 10, superior ao dos concorrentes). A 99 é uma empresa que ainda não tem sua avaliação bem definida em termo de nicho, talvez por ter optado por ser uma empresa que ocupe o espaço intermediário entre as outras duas em todos os quesitos avaliados.

Para identificar se a avaliação das características se refletem na decisão dos usuários em solicitar determinada plataforma, foram utilizados cenários que simulavam possíveis situações cotidianas em que o usuário teria que decidir qual plataforma utilizar na solicitação de um veículo. Cada um dos cenários visava realçar uma característica específica. Os respondentes que declararam utilizar mais de uma plataforma formam a amostra para a avaliação dos cenários. A

Tabela 6 apresenta a frequência de escolha dos cenários propostos.

Assim, os resultados indicam que a preferência dos usuários pela Uber é expressiva, em condições normais para a solicitação de viagens. Nota-se que a característica mais marcante do serviço é com relação à rapidez, sobressaindo também atributos como conforto, preço e segurança. Já a Cabify tem destaque nos quesitos de qualidade da direção e cortesias oferecidas, entretanto, em relação a rapidez, é possível concluir que o serviço não atende a essa característica, devida a baixa adesão dos usuários nesse cenário. Percebe-se, no cenário em que as três plataformas estão oferecendo códigos promocionais, que há uma elevação na escolha pelos serviços da Cabify. Dos usuários que optaram pela 99, é possível observar a plataforma sendo reconhecida por atributos como qualidade da direção, preço, rapidez e segurança, mas não quando comparada com as demais.

Tabela 6. Cenários para simulação das decisões das plataformas de *e-hailing*

Cenário	Característica	Uber		Cabify		99POP	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1) Você se preocupa com a capacidade de direção do motorista, porque fica nervoso quando dirigem mal ou são desatentos.	Qualidade da direção	35	37,6	40	43,0	18	19,4
2) Você e seus amigos irão solicitar um veículo para saírem todos juntos, vocês irão ocupar os quatro lugares do carro. Você se preocupa se ficará muito apertado.	Conforto	57	61,3	28	30,1	8	8,6
3) Você espera entrar no veículo e receber cortesias.	Cortesias (brindes)	44	47,3	45	48,4	4	4,3
4) O fechamento da fatura do seu cartão de crédito está chegando e você está muito próximo de estourar o seu limite.	Preço	48	51,6	23	24,7	22	23,7
5) Imagine que você têm um compromisso importante e não pode se atrasar de forma alguma.	Rapidez	71	76,3	7	7,5	15	16,1
6) Você sempre ouviu o ditado: "não ande em carro de estranhos, pois pode ser perigoso". Assim, você pensa ao entrar no veículo sobre o histórico do condutor.	Segurança	48	51,6	27	29,0	18	19,4
7) As três plataformas estão com códigos promocionais.	Promoção	40	43,0	40	43,0	13	14,0

Fonte: Elaboração própria

### 5.1. Análise dos Resultados

A Uber foi a primeira, dentre as três, no mercado de *e-hailing* brasileiro. Dessa forma, a plataforma disseminou o uso de aplicativo de motoristas particulares na modalidade de corrida individual, fazendo com que os usuários o integrassem a seu uso regular, como percebemos pelo expressivo número de consumidores que utiliza apenas a Uber (ROGERS, 2003). Ressalta-se que a análise de dados reflete a opinião dos respondentes em relação à modalidade UberX.

A organização tem como missão "*utilizar a tecnologia para dar acesso a transporte confiável para todas as pessoas, em todos os lugares*" (UBER, 2017). Tal fato se reflete na opinião dos usuários, que atribuíram boas avaliações para a facilidade para se encontrar carros, na hora da solicitação, e na rapidez para sua chegada, após o motorista aceitar a corrida. Além disso, há também valores atribuídos a sua proposição como forma de pagamento e preço. Todavia, os usuários acreditam que a Uber não cumpre com a necessidade de promoções do aplicativo.

No ano passado, a avaliação de 97% dos motoristas parceiros da Uber estava no mínimo em 4,8 (escala variando de 0 até 5), segundo o atual vice-presidente das operações da América Latina, Andrew Macdonald (RODRIGUES, 2016). Entretanto, apesar da Uber ter sido a pioneira no mercado de plataformas de *e-hailing* brasileiro e sendo perceptível sua vantagem com tal fato, a empresa, com sua rápida expansão, notou a queda na qualidade de seu serviço, considerando a opinião de seus usuários.

Inclusive, por se tratar, de um dos fortes atributos de sua concorrente, a plataforma teve que buscar meios para modificar a então atual proposta de valor a seus usuários (JOHNSON *et al*, 2008). É notável as rápidas mudanças no que tange

o ambiente tecnológico, levando as empresas a uma constante busca pelo aprimoramento de seus modelos, para não sucumbirem, inclusive, à defasagem (JOHNSON *et all*, 2008). Destaca-se também a mudança dos valores institucionais da empresa, por conta de um reposicionamento de sua imagem, que possuía um certo cunho negativo por práticas repudiadas no mercado. Khosrowshahi (2017) estabelece como um dos valores internos que o cliente deva ser o centro do negócio.

Por conseguinte, a Uber lançou o UberX VIP, que difere por ser uma categoria exclusiva, na qual são disponibilizados apenas os motoristas parceiros mais bem avaliados da plataforma e além do usuário, que realizou mais de 20 viagens no mês anterior, pagar somente o preço de tabela do UberX normal, porém, a empresa adverte que o tempo de espera pode ser maior do que o normal da modalidade (UBER, 2017). Tal fato elucida a queda na qualidade do serviço, expondo má prática de atendimento nessa categoria.

É visível a preferência dos usuários no que tange a Uber e as características expostas nos cenários de comparação presentes no questionário analisado. Dentre tais atributos, o que mais se destaca é o da rapidez do serviço, além de ser a primeira escolha em se tratando de conforto, segurança e preço.

Em se tratando da Cabify, a partir do exposto pelo CEO, Juan de Antonio, e o Diretor de Operações no Brasil, Daniel Bedoya, a empresa estabelece a qualidade como seu maior atributo para a construção de sua proposta de valor. A organização se retarda em termos de expansão para preservar o valor que suas operações agregam ao usuário (AGRELA, 2017a; AGRELA, 2017b). Logo, ela objetiva oferecer um conjunto de características, de cunho qualitativo, para a satisfação de seus clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Dito isso, a Cabify (2017a) destacou como aspectos de sua proposição de valor aos usuários: carro limpo; água nos carros; motorista parceiro educado; conforto e segurança. Tais características vão ao encontro às percepções dos respondentes em se tratando da qualidade entregue, por meio de seus motoristas e das cortesias oferecidas. No entanto, a organização não estima, no mesmo grau dos demais, questões de velocidade na chegada dos motoristas e preço, na opinião dos respondentes.

Nota-se a estratégia da empresa no que se refere ao quesito rapidez: ela acredita ser mais importante atender a valorização da qualidade, não a prejudicando em detrimento do aumento exponencial de sua frota de parceiros e que por consequência, responderia a necessidade da ágil chegada ao ponto de partida (AGRELA, 2017b). Já no que diz respeito aos preços do aplicativo, sua tarifa não é tão competitiva com a dos concorrentes, desconsiderando quando há preços dinâmicos, porém, quando oferecido o recurso de código promocional, os usuários optam em maior escala pela plataforma.

Cabe salientar que seus consumidores estão satisfeitos com as promoções oferecidas pela Cabify, sendo um ponto forte de sua proposição de valor. Ademais, os usuários também consideram satisfatório o quesito de controle sobre o valor a se pagar, visto que a plataforma não se utiliza da tarifa dinâmica e é transparente com os valores que formam a composição do preço (CABIFY, 2017).

Já a 99, de acordo com sua missão institucional e o presidente, Peter Fernandez, preza pelo preço, rapidez e segurança (99, 2017b). Com relação aos atributos analisados pelos clientes, a plataforma permaneceu com uma imagem neutra, apenas a forma de pagamento foi bem avaliada, devido às suas maneiras desde cartão de crédito até dinheiro em espécie, isto posto, o aplicativo permaneceu no espaço intermediário entre seus concorrentes. A respeito dos cenários analisados na



pesquisa, a 99, em números absolutos, permaneceu como a menos preferida entre os usuários. Dos que a elegeram nos cenários, é possível observar a plataforma sendo reconhecida por características como qualidade da direção, rapidez, preço e segurança, mas não quando comparada às suas concorrentes.

Pode-se relacionar a inexpressiva caracterização da empresa devido a seu recente posicionamento no mercado de aplicativos de motoristas particular, visto que a 99 era conhecida anteriormente como 99Taxi, um aplicativo que conectava passageiros e motoristas de táxis, exclusivamente (MORAES, 2016). Após o seu reposicionamento, a plataforma apenas reforçou o seu lema em prol da mobilidade urbana, adicionando mais um serviço a seu modelo de negócios, contudo, a 99 não surgiu com nenhum diferencial ou vantagem sob as concorrentes, sem instigar os adeptos das plataformas de *e-hailing* a buscarem por novos valores (ROGERS, 2003). O Quadro 2 apresenta a comparação das respectivas proposições de valor ao cliente, pela ótica da empresa e do usuário. Foram utilizadas as categorias descritas na composição do questionário.

Quadro 2: Comparação Proposições de Valor: Ótica da Empresa X Ótica do Usuário

Plataformas	Categorias do Serviço	
	Ótica Empresa	Ótica Usuário
Uber*	Facilidade para encontrar carro (Rapidez); Demora para chegar (Rapidez); Preço do serviço (Pagamento); Forma de pagamento (Pagamento); Segurança; Qualidade do motorista (Qualidade); Qualidade do carro (Qualidade).	Facilidade para encontrar carro (Rapidez); Demora para chegar (Rapidez); Preço do serviço (Pagamento); Forma de pagamento (Pagamento); Segurança; Qualidade do carro (Qualidade).
Cabify	Qualidade do motorista (Qualidade); Qualidade do carro (Qualidade); Cortesias (Qualidade); Segurança.	Qualidade do motorista (Qualidade); Qualidade do carro (Qualidade); Cortesias (Qualidade); Promoções (Pagamento).
99**	Facilidade para encontrar carro (Rapidez); Demora para chegar (Rapidez); Preço do serviço (Pagamento); Forma de pagamento (Pagamento); Segurança.	Facilidade para encontrar carro (Rapidez); Demora para chegar (Rapidez); Preço do serviço (Pagamento); Forma de pagamento (Pagamento); Segurança.
*Modalidade UberX. *As respostas não foram tão expressivas para caracterização, baseado apenas nos que optaram pela plataforma nos cenários do questionário		

Fonte: Elaboração própria

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consoante à ótica de Osterwalder e Pigneur (2010) e Johnson, Christensen e Kagermann (2008), o presente trabalho buscou estabelecer o que cada serviço agregava ao consumidor, enriquecendo, assim, seus modelos de negócios. Tais autores reforçam que as organizações devem entender o que seus potenciais clientes valorizam, a fim de avaliar o que deve ser proposto por ela para atender às necessidades de seus usuários estabelecidos. Sendo assim, as empresas devem listar atributos qualitativos e quantitativos que compõem sua proposta de valor, correspondendo a diferenciais para seus consumidores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Por conseguinte, com o levantamento dos dados qualitativos secundários, presentes em reportagens e entrevistas dos gestores, foi possível obter uma visão do que as empresas consideram como sendo o valor entregue a seus consumidores. Em paralelo, foi distribuído um questionário online, no qual os resultados obtidos refletiam a percepção dos usuários acerca da proposição de valor de cada plataforma.

Após a triangulação do material adquirido por meio do levantamento qualitativo e dos resultados alcançados no questionário, percebe-se que há divergência entre certos aspectos, que estão presentes na proposta de valor exposta pelas organizações. No entanto, há determinadas especificidades que não estão representados, de acordo com a opinião do cliente.

Nota-se a vantagem competitiva da Uber em se tratando de seu pioneirismo na inserção no mercado brasileiro, em comparação às duas outras plataformas, pela preferência dos consumidores que responderam. Foi possível identificar na proposição de valor da Uber, valores como rapidez, forma de pagamento, preço e qualidade. Salienta-se que a análise de dados reflete a opinião dos respondentes em relação à modalidade UberX. Entretanto, como visto nos resultados do questionário, o atributo qualidade não está em foco na percepção do cliente. Além disso, essa deficiência pode também ser notada a partir da nova estratégia da empresa de adotar o UberX VIP, que garante os melhores motoristas dessa modalidade para os usuários premiados.

Já a Cabify é mais reconhecida por sua qualidade, no que tange os carros, cortesias oferecidas e seus motoristas parceiros, bem como as promoções oferecidas, a partir da percepção de seus usuários respondentes. Tais atributos convergem com o exposto pela organização em sua proposição de valor. A empresa espanhola prefere se privar de estratégias agressivas de expansão, o que dificulta o atendimento da demanda existente em termo de rapidez. Por conseguinte, procura manter a qualidade de seu serviço, observando a importância desse atributo para os usuários das plataformas de *e-hailing*. Ressalta-se a equiparação da Cabify com a Uber no cenário em que ambas as plataformas estão com códigos promocionais ativos. Tal fato elucida a importância do aspecto de qualidade presente na espanhola.

Em se tratando da 99, seus atributos de agregação não são assim percebidos para os consumidores, dado a neutralidade das respostas no questionário dos usuários. No entanto, a empresa apresenta como proposição os valores de preço, rapidez e segurança. Por conseguinte, pode-se levantar a indagação da plataforma brasileira ter iniciado sua operação com táxis e ainda mantê-los, não tendo um forte posicionamento no que tange os carros particulares. Dessa maneira, os clientes podem não enxergar o reposicionamento da marca no mercado, uma vez que somente o nome foi alterado e as cores, amarela e preta (cores dos veículos de taxistas do Rio de Janeiro) se manteve, ainda remetendo exclusivamente ao serviço de táxis.

Sendo assim, é evidente que as hipóteses apresentadas foram sustentadas pelos resultados obtidos. Há diferença entre as proposições de valor presentes nos modelos de negócios das três empresas de *e-hailing* analisadas, porém, esses atributos não são expressivos a fim de gerar preferência por determinada plataforma em detrimento da outra, percebemos que os usuários demanda cada serviço conforme sua necessidade casuística ou pelo hábito de já utilizar os serviços da organização, não pelas características que a mesma agrega ao consumidor.

Ressalta-se a contribuição da presente pesquisa para a Academia, uma vez que o trabalho explora um novo modelo de negócios, o qual deve ser estudado, entendendo os fatores que estão por trás do mesmo e quais as possíveis formas para seu aprimoramento, devido às constantes mudanças no ambiente tecnológico. Já no

âmbito da temática da Administração, os gestores, a partir do objetivo traçado, podem observar a alta competitividade do mercado e compreender o recente modelo emergente para melhor se posicionar, buscando a sustentabilidade para sua organização.

## 7. REFERÊNCIAS

99. **Sobre nós.** 2017b. Disponível em: < <https://99app.com/sobre-nos/>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- AGRELA, L. **App da Cabify faz 1 ano no Brasil e combate carros particulares.** *Exame*, jun. 2017a. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/app-da-cabify-faz-1-ano-no-brasil-e-combate-carros-particulares/#>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Visão de longo prazo e qualidade vencerão Uber, diz CEO da Cabify.** *Exame*, mar. 2017b. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/visao-de-longo-prazo-e-qualidade-vencerao-uber-diz-ceo-da-cabify/>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- AMEY, A.; ATTANUCCI, J.; MISHALANI, R. **Real-time ridesharing:** opportunities and challenges in using mobile phone technology to improve rideshare services. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, n. 2217, p. 103-110, 2011.
- AMIT, R.; ZOTT, C. **Value creation in e-business.** *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 493-520, 2001.
- ANDERSON, D. N. **Not just a taxi?** For-profit ridesharing, driver strategies, and VMT. *Transportation*, v. 41, n. 5, p. 1099-1117, 2014.
- BELK, R. **You are what you can access:** sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, v. 67, p. 1595-1600, 2014.
- BOTSMAN, R. **The sharing economy lacks a shared definition.** *Fast Company*, nov. 2013. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>>. Acesso em: 17 out. 2017.
- CABIFY. **Everything will be 8 million times better.** *Inside Cabify*, abr. 2014. Disponível em: <<https://inside.cabify.com/home/investors-invest-usd8mm-in-cabify/>>. Acesso em: 29 out. 2017.
- COHEN, B.; KIETZMANN, J. **Ride on!** Mobility business models for the sharing economy. *Organization & Environment*, v. 27, n. 3, p. 279-296, 2014.
- COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL – CGI.br. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros:** TIC domicílios 2016. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2017.
- CRUNCHBASE. **99.** 2017a. Disponível em: <<https://www.crunchbase.com/organization/99taxi>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Uber.** 2017b. Disponível em: <<https://www.crunchbase.com/organization/uber>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. C.; KAGERMANN, H. **Reinventing your business model.** *Harvard Business Review*, v. 86, n. 12, p. 50-59, 2008.
- JOIA, L. A.; ALTIERI, D. **Adoption of e-hailing apps in Brazil:** the passengers' standpoint. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATIONAL SYSTEMS, 23., 2017, Boston. *Anais...* Atlanta: Association for Information Systems, 2017.

- KHOSROWSHAHI, D. **Uber's new cultural norms**. *LinkedIn*, nov. 2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/ubers-new-cultural-norms-dara-khosrowshahi/>>. Acesso em: 29 out. 2017.
- MENDELSON, H. **Organizational architecture and success in the information technology industry**. *Management Science*, v. 46, p. 513-529, 2000.
- MORAES, R. **99Taxis se reposiciona e passa a se chamar apenas 99**. *Mundo do Marketing*, jul. 2016. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/36490/99taxis-se-reposiciona-e-passa-a-se-chamar-apenas-99.html>>. Acesso em: 18 nov. 2017.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010. 300 p.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. **Clarifying business models: origins, present and future of the concept**. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 15, 2005.
- PROCHNO, P. **Fatos e dados sobre a Uber**. *Newsroom*, nov. 2017. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/newsroom/fatos-e-dados-sobre-uber/>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- RAYLE, L.; SHAHEEN, S.; CHAN, N.; DAI, D.; CERVERO, R. **Just a better taxi? A survey-based comparison of taxis, transit, and ridesourcing services in San Francisco**. *Transport Policy*, v. 45, p. 168-178, 2016.
- RODRIGUES, F. **Uber anuncia que vai adicionar mais 50 mil motoristas no Brasil**. *Portal de notícias UOL*, fev. 2016. Disponível em: <<http://fernandorodrigues.blogosfera.uol.com.br/2016/02/04/uber-anuncia-que-vai-adicionar-mais-50-mil-motoristas-no-brasil/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- ROGERS, E. **Diffusion of innovations**. *Free Press*: Nova York, 5 ed., 2003.
- SCALZARETTO, N. **Cabify prepara início de operações no Rio de Janeiro em meio a Jogos Olímpicos**. *Reuters*, ago. 2016. Disponível em: <<https://br.reuters.com/article/internetNews/idBRKCN10L2LW>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- SCHOR, J.; FITZMAURICE, C. **Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy**. In: REISCH, L.; THOGERSEN, J. (Eds.) *Handbook on Research on Sustainable Consumption*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2015. p. 410-425.
- SMITH, J. W. **The Uber-All economy of the future**. *The Independent Review*, v. 20, n. 3, p. 383-390, 2016.
- SOUZA, E. **Uber: como funciona o preço dinâmico**. *Techtudo*, dez. 2015. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2015/12/uber-como-funciona-o-preco-dinamico.html>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- SUNDARARAJAN, A. **From Zipcar to the sharing economy**. *Harvard Business Review*, jan. 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/01/from-zipcar-to-the-sharing-eco/>>. Acesso em: 21 set. 2017.
- UBER. **Sobre a empresa**. 2017. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/newsroom/informa%C3%A7%C3%B5es%20da%20empresa/>>. Acesso em: 29 out. 2017.
- VASCONCELOS, P. **Fatores-chave de sucesso na adoção de aplicativos móveis de táxi**. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.
- ZOTT, C.; AMIT, R. **Designing your future business model: An activity system perspective**. *Long Range Planning*, v. 43, p. 216-226, 2010.