

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Simone Nazareth Vedana Koch

**A transformação do mercado de transporte individual de passageiros e a  
legitimação de novos entrantes no setor**

Porto Alegre

2017

Simone Nazareth Vedana Koch

**A transformação do mercado de transporte individual de passageiros e a  
legitimação de novos entrantes no setor**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Vinicius Andrade Brei

Porto Alegre

2017

## CIP - Catalogação na Publicação

Koch, Simone Nazareth Vedana

A transformação do mercado de transporte individual de passageiros e a legitimação de novos entrantes no setor / Simone Nazareth Vedana Koch. -- 2017.

122 f.

Orientador: Dr. Vinicius Andrade Brei.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Evolução de mercados. 2. Legitimação. 3. Teoria Institucional. 4. Transporte individual de passageiros. 5. Uber. I. Brei, Dr. Vinicius Andrade, orient. II. Título.

Simone Nazareth Vedana Koch

**A transformação do mercado de transporte individual de passageiros e a  
legitimação de novos entrantes no setor**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Vinicius Andrade Brei

**Conceito final:** \_\_\_\_\_

**Aprovado em** \_\_\_\_\_ **de** \_\_\_\_\_ **de** \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Professor Dra. Daiane Scaraboto – PUC Chile

\_\_\_\_\_  
Professor Dr. Marcelo Jacques Fonseca – UNISINOS

\_\_\_\_\_  
Professor Dr. Walter Meucci Nique – UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientador Prof. Dr. Vinicius Andrade Brei – UFRGS

Porto Alegre  
2017

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul que, através da Escola de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração, me proporcionou adquirir inúmeros conhecimentos durante o doutorado, tendo acesso a professores de alto nível e a conteúdo das mais respeitadas fontes internacionais. Agradeço ao CNPq por ter tornado possível a minha dedicação integral ao doutorado e contribuído para que eu participasse de importantes congressos, através de bolsa de estudos e taxa de bancada.

Aproveito esse espaço para agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Vinicius Andrade Brei, por toda a sua paciência com o meu processo de aprendizagem, por sua agilidade em me passar todas as suas orientações, por todo o seu vasto conhecimento transmitido nesses anos e por ter insistido em me alertar para os pontos que eu deveria ressaltar e focar mais em meu estudo. Foi um período de muitos desafios, mas também de constante crescimento. Agradeço também por ter aceitado orientar-me no tema escolhido e por me proporcionar fazer parte de um grupo de pesquisa (GPMC), o que contribuiu fortemente para a minha formação como pesquisadora. Agradeço a todos meus colegas do GPMC, principalmente à Carla Silveira Netto e ao professor Leonardo Nicolao, por todo apoio e por todas as críticas construtivas recebidas durante esse período, pois elas me fizeram perceber diferentes caminhos que poderiam ser seguidos.

Tudo isso não seria possível, ou seria muito mais difícil, se não tivesse sempre ao meu lado a minha família. Agradeço principalmente aos meus queridos pais, Lidia e Elio, que são meu exemplo a ser seguido e fonte de amor; ao meu amado marido, Eduardo, que aguentou a distância e teve toda a paciência do mundo comigo; aos meus irmãos, cunhados e cunhadas, que fazem de cada encontro um momento de muita alegria; e aos meus sogros, que eu admiro muito e que compreenderam todos os momentos que eu tive que me ausentar e me dedicar aos estudos. O apoio de todos vocês foi fundamental e me trouxe até aqui.

Agradeço também aos professores da banca, Dr. Walter Meucci Nique, Dr. Marcelo Jacques Fonseca e Dra. Daiane Scaraboto, que aceitaram contribuir com o meu aprendizado; aos meus ex-colegas que se tornaram grandes amigos, especialmente Renato Barcelos, Luiza Bortoli e Priscila Esteves; e todos aqueles que me ajudaram de alguma forma nesse período. Fica aqui o meu muito obrigada a todas essas pessoas e instituições que fizeram parte de todo esse processo de doutoramento.

Acima de tudo, agradeço à Deus que me permitiu estar aqui, vivendo todos esses aprendizados e abençoando essa caminhada.

## RESUMO

O mercado de transporte individual de passageiros (TIP), como o conhecemos hoje, feito por taxistas, existe há mais de cem anos ao redor do mundo. Desde a invenção do taxímetro no início do século passado, quando o nome "taxi" apareceu pela primeira vez, esta indústria sofreu modificações como regulamentações, redução no número de frotas e criação de associações de rádio táxi. Aqueles que tentaram competir diretamente com motoristas de táxi foram eliminados do mercado. Com a recente proliferação de *smartphones* e aplicativos de celular, novas empresas estão entrando neste setor, trazendo grandes mudanças para esse mercado. O presente estudo tem como objetivo compreender como ocorreu essa transformação de mercado no período de abril de 2012 a abril de 2017, através de um estudo multimétodo, envolvendo dados qualitativos e quantitativos. As seguintes técnicas de coleta de dados foram utilizadas entre 2016 e 2017 em duas cidades brasileiras – São Paulo e Porto Alegre: (1) Observação participante em uma audiência pública, (2) entrevistas em profundidade e (3) coleta de artigos de jornal. Além disso, teve-se acesso (4) a gravações e transcrições das audiências públicas realizadas em São Paulo; e (5) uma palestra do gerente geral da empresa Uber no Brasil. Este estudo contribui para as teorias sobre a evolução do mercado através da detecção de três fases distintas de transformação do mercado: Preparação de Mercado, Abertura de Mercado e Expansão de Mercado. A primeira fase ainda não foi abordada pela literatura e pode ser caracterizada como uma fase de melhorias no mercado, onde empresas facilitadoras começam a atuar usando novas tecnologias e são apresentadas pela mídia aos usuários. A segunda fase é marcada pela entrada de uma empresa concorrente inovadora no setor e por discussões sobre clandestinidade e regulamentação. Nesta fase, surgem conflitos entre os tradicionais prestadores do serviço no setor e os novos entrantes. Esses conflitos podem envolver violência física. Já na terceira fase, o tema regulamentação, em menor grau, permanece em evidência e surgem novos concorrentes diretos, expandindo o mercado. Além dessas três fases, este estudo explica a trajetória de mudança radical do mercado, os gatilhos que permitem a evolução de uma fase para outra e os papéis dos vários *stakeholders* envolvidos nesta transformação. Foram encontrados seis tipos de gatilhos que, combinados, contribuíram para a evolução desse mercado: fatores tecnológicos, sociais, políticos, econômicos, demanda do mercado não atendida e força da marca.

**Palavras-chave:** evolução de mercados, legitimação, Teoria Institucional, transporte individual de passageiros, Uber.

## ABSTRACT

For more than a hundred years, taxi drivers have comprised the market for individual passenger transport (IPT) around the world. Since the invention of the taximeter at the beginning of the last century, when the name “taxi” first appeared, this industry underwent modifications such as regulations, fleet reduction, and creation of radio taxis associations. Those who tried to compete direct with taxi drivers were eliminated from the market. With the recent proliferation of smartphones and mobile applications, new companies are entering this sector, bringing great changes to this market. This study attempts to understand this market transformation. A multi-method research, involving qualitative and quantitative data, was undertaken to understand how the transformation of the individual passenger transport market occurred in the period from April 2012 to April 2017. The following data collection techniques were used between 2016 and 2017 in two Brazilian cities – São Paulo and Porto Alegre: (1) Participant observation at a public hearing, (2) in-depth interviews, and (3) collection of newspaper articles. In addition, the researcher had access (4) to recordings and transcripts of public hearings held in São Paulo; and (5) a lecture by the general manager of Uber in Brazil. This study contributes to theories on market evolution by detecting three distinct phases of market transformation: Market Preparedness, Conflicting Market Openness, and Market Expansion. The first phase was not address by the literature and can be characterized as a phase where facilitating companies begin to act using new technologies and are presented by the media to users. The second phase is characterized by the entry of an innovative competitor in the sector and by discussions about clandestine and regulation. At this stage, there are conflicts between traditional service providers in the sector and new entrants. These conflicts may involve physical violence. Already in the third phase, the regulatory issue, to a lesser degree, remains in evidence and new direct competitors appear, expanding the market. Besides these three phases, this study explains the path of radical market change, the triggers that allow the evolution from one phase to another and the roles of the various stakeholders involved in this transformation. Six types of triggers were found that combined contributed to the evolution of this market: technological, social, political, economic factors, unmet market demand and brand strength.

**Keywords:** market evolution, legitimacy, Institutional Theory, individual passenger transportation, Uber.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Trajetórias de Mudança das Indústrias .....	18
Quadro 2 – Contribuições de estudos sobre Evolução de Mercados.....	25
Quadro 3 – Principais Estudos sobre Legitimação na Área de Marketing.....	32
Figura 1 – Técnicas de coleta de dados relacionadas com cada contribuição da pesquisa .....	40
Quadro 4 – Perfil dos Informantes .....	45
Quadro 5 – Grupos criados nas redes sociais .....	46
Quadro 6 – Dados coletados.....	50
Quadro 7 – Categorias e palavras usadas na análise automatizada de conteúdo.....	54
Figura 2 – Etapas da coleta e análise de dados.....	58
Figura 3 – Linha do Tempo da Transformação do Mercado de TIP em São Paulo .....	62
Figura 4 – Linha do Tempo da Transformação do Mercado de TIP em Porto Alegre.....	63
Figura 5 – Mudança na Frequência dos Temas e Enquadramentos ao Longo do Tempo.....	69
Quadro 8 – Tipos de Gatilhos.....	88
Figura 6 – Fases e gatilhos do processo de transformação do mercado de transporte individual .....	105

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1 CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DE MERCADOS .....	14
2.2 TEORIA INSTITUCIONAL.....	26
2.2.1 Legitimação e os estudos sobre mercados .....	29
<b>3. CONTEXTO E OBJETO DE ESTUDO .....</b>	<b>33</b>
3.1 O MERCADO DE TÁXIS – TIP PÚBLICO .....	33
3.2 O MERCADO DE EMPRESAS DE TIP PRIVADO .....	36
<b>4. MÉTODO.....</b>	<b>39</b>
4.1 COLETA DE DADOS .....	39
4.1.1 Observação participante .....	40
4.1.2 Entrevistas em profundidade .....	42
4.1.3 Coleta de matérias de jornal .....	46
4.2 ANÁLISE DOS DADOS .....	49
4.2.1 Análise qualitativa .....	51
4.2.2 Análise quantitativa .....	54
4.2.2.1 Análise temática .....	56
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
5.1 TRAJETÓRIA E FASES DE TRANSFORMAÇÃO DE MERCADO .....	59
5.1.1 Fases de transformação do mercado de TIP .....	61
5.1.1.1 Primeira fase – Preparação de Mercado .....	64
5.1.1.2 Segunda fase – Abertura de Mercado.....	69
5.1.1.3 Terceira fase – Expansão de mercado .....	75
5.2 PONTOS DE CONEXÃO ENTRE OS PROCESSOS DE LEGITIMAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DE MERCADO.....	76
5.3 GATILHOS .....	78
5.3.1 Fatores tecnológicos .....	79
5.3.2 Fatores sociais .....	81
5.3.3 Fatores políticos.....	83
5.3.4 Fatores econômicos .....	84
5.3.5 Demanda de mercado não atendida.....	85
5.3.6 Força da marca.....	86

5.4 PAPEL DE CADA STAKEHOLDER .....	88
5.4.1 Consumidores e motoristas parceiros .....	88
5.4.2 Jornalistas .....	91
5.4.3 Vereadores .....	95
5.4.4 Taxistas.....	97
5.4.5 Gestores de empresas de aplicativos de TIP.....	98
<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>101</b>
6.1 AS FASES DA TRANSFORMAÇÃO DE MERCADO .....	101
6.2 A LEGITIMAÇÃO DO TIP .....	104
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIROS SEMI -ESTRUTURADOS.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE B – EXEMPLOS DE CATEGORIAS CRIADAS NA ANÁLISE QUALITATIVA .....</b>	<b>119</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução dos mercados pode ser vista como o resultado da interação entre várias forças, tais como inovações tecnológicas, pressões competitivas e lutas entre grupos opostos de consumidores e produtores (GIESLER, 2008). Os estudos sobre a evolução dos mercados na área de marketing têm sido feitos em contextos como a indústria criativa (GIESLER, 2008); a evolução e a dinâmica competitiva do mercado da ioga (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015); associações de consumidores formalmente organizadas, ou o que os autores chamam de “ação coletiva dos consumidores” (KJELDGAARD et al., 2017); a agricultura apoiada pela comunidade (THOMPSON; COSKUNER-BALLI, 2007); e o mercado da moda (DOLBEC; FISCHER, 2015; SCARABOTO; FISCHER, 2013).

Alguns estudos, nessa tradição de pesquisa, têm focado também a criação de mercados (ex.: HUMPHREYS, 2010b) e poucos têm se aprofundado nas fases de evolução de mercados já estabelecidos (ex.: GIESLER, 2008), em suas diferentes trajetórias ou nos fatores, ou seja, gatilhos que provocam mudança de uma fase para a outra (ex.: ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015). Estudos recentes mostraram como os consumidores agem nos mercados, modificando sua dinâmica (GIESLER, 2008; KJELDGAARD *et al.*, 2016; DOLBEC; FISCHER, 2015), mas falta um entendimento mais profundo que explore como as transformações de mercado ocorrem, ou seja, quais são as fases que podem ocorrer durante esse processo, além daquelas citadas por Giesler (2008), como a transformação evolui de uma fase para outra, quais são os fatores que podem interferir nessa evolução, quais são os papéis dos diversos *stakeholders* envolvidos nessa mudança e em que tipo de trajetória essa transformação se enquadra – por exemplo, uma mudança radical ou uma mudança mais tradicional. Segundo Giesler e Fischer (2017), existe uma grande quantidade de pesquisas que enfocam isoladamente nos atores e poucas pesquisas que exploram como surgem e evoluem essas estruturas de trocas entre consumidores e produtores.

Giesler (2008), com base na metáfora de drama social, do antropólogo Victor Turner (1988), introduziu a noção de drama no mercado, evidenciando as tensões que se desenrolam nos mercados. Assim como os diversos dramas sociais, Giesler (2008) explica que o mercado pode evoluir através de uma sequência de eventos, que podem

ser chamados de fases sucessivas de ação pública: ruptura, crise, reparação e reintegração. O autor afirma que esses dramas podem ocorrer em todos os mercados, mas não aprofunda nos fatores que facilitam a mudança de uma fase para outra, nos papéis de outros *stakeholders* envolvidos, além de produtores, consumidores, etc.

Estudos têm sido feitos sobre transformações radicais dentro dos limites das organizações (ex.: GREENWOOD; HININGS, 1996; ERAKOVIC; WILSON, 2005), sobre como mercados são criados (ex.: HUMPHREYS, 2010b; GIESLER, 2012; MARTIN; SCHOUTEN, 2014; KJELBERG; OLSON, 2016), mas poucos autores têm se dedicado a compreender como setores inteiros podem ser transformados e os tipos de trajetórias de transformação existentes (ex.: MCGAHAN, 2000, 2004). O presente estudo pretende preencher essas lacunas, através da análise das mudanças ocorridas no setor de transporte individual de passageiros<sup>1</sup> (TIP), que engloba o transporte individual público e privado. Nesse estudo, serão chamados de TIP público e TIP privado. Esse contexto foi escolhido devido às contribuições que essa transformação de mercado traz para a literatura. De forma semelhante como ocorre em diversos países ao redor do mundo, no Brasil, o TIP vinha sendo feito somente por taxistas permissionados pelo Governo.

Apesar de que mercados estão sempre em evolução, essa indústria, que existe há mais de cem anos, passou por poucas modificações como, por exemplo, inserção do taxímetro, regulamentações, redução no número de frotas e criação de associações de rádio táxi (SCHALLER CONSULTING, 2006). Ao longo do tempo, taxistas conseguiram eliminar qualquer ameaça de concorrência direta e a regulamentação, de certa forma, fixou padrões difíceis de serem alterados. Nos últimos anos, porém, empresas de tecnologia como Uber e Cabify ganharam legitimidade no Brasil e em outros países ao redor do mundo oferecendo um serviço privado e ameaçando as atividades e os ativos dos tradicionais prestadores de serviços, os taxistas. Desde então, um novo debate tomou conta da sociedade, envolvendo principalmente *stakeholders* como o Governo (poder legislativo, executivo e judiciário); concorrentes, sejam eles taxistas, motoristas particulares ou as empresas de tecnologia que conectam passageiros a taxistas e/ou motoristas particulares; e os consumidores. Ao mesmo tempo em que a

---

<sup>1</sup> A Lei nº 12.587, que institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana no Brasil, classifica os serviços de mobilidade urbana quanto ao objeto, quanto à característica do serviço e quanto à natureza do serviço. Quanto ao objeto, pode ser de passageiros ou de cargas. Quanto à característica do serviço, pode ser coletivo ou individual. Quanto à natureza, pode ser público ou privado.

aceitação da empresa Uber por parte dos consumidores começou a crescer em cidades como São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre (BRUM *et al.*, 2016; DATAFOLHA, 2016; METHODUS, 2015), sinalizando sua legitimação por parte dos usuários<sup>2</sup>, taxistas começaram a se mobilizar para impedir a sua atuação, realizando protestos e pressionando o poder público para proibir o uso dos aplicativos de transporte individual privado. Conflitos e violência física foram registrados nesse período e, conforme previsto pela literatura (GIESLER, 2008; HUMPHREYS, 2010b; KJELLBERG; OLSON, 2017), a regulamentação das práticas de mercado introduzidas no Brasil pela empresa Uber foi obtida através de lutas políticas. Cada um a seu modo, taxistas e concorrentes traçaram estratégias para “brigar” pelo mercado de TIP, seja através de atuação junto a vereadores e deputados, ações promocionais, incentivos financeiros, melhorias nos serviços, etc.

Sendo assim, este estudo buscou compreender como ocorreu a transformação do mercado do TIP em duas cidades brasileiras, entre abril de 2012 e abril de 2017. Para chegar a esse objetivo, este estudo buscou: (1) identificar a trajetória e as fases do processo de transformação do mercado de TIP; (2) detectar de que forma cada fase foi representada publicamente, através de enquadramentos utilizados pela mídia; (3) mostrar pontos de conexão entre os processos de legitimação de uma empresa inovadora e a transformação do mercado; (4) identificar os gatilhos envolvidos nessa transformação; e (5) revelar o papel de cada *stakeholder* envolvido nesse processo.

Os resultados já encontrados nas pesquisas sobre evolução de mercados e a Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977) foram usados como lente teórica para alcançar os objetivos apresentados através de um estudo multimétodo. Este estudo faz várias contribuições para o corpo existente de literatura sobre dinâmicas de mercados, explicando como os mercados evoluem e podem ser transformados. Em primeiro lugar, contribui para os achados sobre os estágios de evolução de mercado, acrescentando uma nova fase<sup>3</sup>, não explorada por Giesler (2008), que será chamada nesse estudo de Preparação de Mercado – estágio inicial de transformação que ocorre quando novas tecnologias possibilitam que

---

<sup>2</sup> As empresas Uber e Cabify divulgaram, em abril de 2017, que já possuem, respectivamente, 13 milhões e 1 milhão de usuários no Brasil (CAPELAS, 2017).

<sup>3</sup> Neste estudo, estágios, fases e etapas são considerados como sinônimos.

mais pessoas passem a utilizar o serviço de um mercado já estabelecido, abrindo as portas para novas empresas e melhorando o serviço prestado pelos tradicionais operadores do mercado. Esse estágio é anterior às fases estudadas pelo autor (de ruptura, crise, reparação e reintegração). No presente estudo, as fases de ruptura e crise, identificadas por Giesler, ocorrem quase que simultaneamente, em um curto espaço de tempo. Sendo assim, através dos dados coletados, foram identificadas três fases principais de transformação de mercado, sendo que a primeira ainda não foi abordada na literatura: (1) Preparação de Mercado, (2) Abertura de Mercado e (3) Expansão de Mercado.

Além disso, este estudo combina essas três fases com a trajetória de mudança em que o mercado se encontra, que é a trajetória radical (MCGAHAN, 2004), visto que tanto os ativos quanto as atividades principais dos tradicionais prestadores de serviço de TIP, os taxistas, foram ameaçados de obsolescência. O presente estudo traz, dessa forma, o entendimento sobre a trajetória de mudança dos mercados para a área de marketing, combinando-o com as fases que compõem essa transformação.

Em segundo lugar, o presente estudo também contribui para a literatura ao identificar seis tipos de gatilhos que favoreceram a mudança de uma fase para outra, e como a legitimação influencia esse processo de transformação. Esses gatilhos são classificados em: (1) tecnológicos, com o uso de *smartphones* e a criação de plataformas online; (2) sociais, através de manifestações online, pressões dos consumidores, da legitimação cultural-cognitiva e da legitimação normativa; (3) políticos, com a proximidade das eleições; e (4) econômicos, devido à crise econômica e ao desemprego. Além disso, a (5) força da marca da empresa inovadora e a existência de uma (6) demanda de mercado não atendida também foram fatores fundamentais para essa transformação de mercado.

Em terceiro lugar, mostra quais são as funções exercidas pelos diversos *stakeholders* envolvidos na evolução do mercado – consumidores, motoristas, jornalistas, vereadores, taxistas e gestores de empresas de TIP privado – clarificando os papéis dos atores e as ações na criação, na difusão e na estabilização das práticas organizacionais, conforme solicitado por Christensen *et al.* (1997) e por Giesler e Fischer (2017). Consumidores e motoristas, além dos seus papéis principais como

usuários do serviço e motoristas parceiros<sup>4</sup> das empresas, exercem as funções de defesa das empresas inovadoras e realizam tarefas de apoio. Assim como apontam os estudos de Kjeldgaard *et al.* (2016) e Dolbec e Fischer (2015), consumidores podem trabalhar estrategicamente para alterar a dinâmica de mercado através desse tipo de suporte. No contexto estudado, tanto consumidores quanto motoristas parceiros das empresas criaram grupos, principalmente em redes sociais para demonstrar seus interesses, opiniões, passar dicas e sugestões para usuários e motoristas, buscando a legitimação dessa prática de mercado. Jornalistas, além de moldarem as percepções sobre consumo dos leitores através da seleção, da valorização e da realização, conforme afirma a literatura (HUMPHREYS, 2010a), desempenharam atividades de preparação, experimentação, comparação e cobrança do poder público. Vereadores coletaram informações, ouvindo os diversos públicos para debater e avaliar o projeto de regulamentação a ser votado e, futuramente, exigir cobrança da fiscalização por parte do poder executivo. Os tradicionais prestadores do serviço, que neste caso são os taxistas, tentaram proteger o mercado de TIP público, através das organizações de classe, manifestações públicas e *lobby* com o poder público. Os mesmos também parecem estar, aos poucos, buscando formas de melhorar seu serviço, lutando contra a ameaça de obsolescência existente. O papel dos gestores de empresas de TIP privado, relacionado com a regulamentação da atividade, tem sido o de apresentar aos *stakeholders* os benefícios de utilizar os aplicativos de TIP, representando e defendendo as empresas perante o poder público e sociedade em geral, em audiências públicas, em reuniões com vereadores, deputados e senadores, em entrevistas, etc. Além disso, esses gestores tem buscado o envolvimento da população nas questões de regulamentação e debater com a concorrência sobre as melhores práticas que podem ser adotadas pelos gestores nesse setor.

Na próxima seção, será apresentado o estado da arte dos estudos sobre evolução de mercados e da Teoria Institucional no marketing, seguido pelo método de coleta e análise de dados e dos resultados. Por último, estão a discussão dos resultados e as considerações finais.

---

<sup>4</sup> Os motoristas são chamados de “motoristas parceiros” por algumas empresas de TIP privado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apesar do recente avanço no conhecimento sobre evolução de mercados, ainda se sabe pouco sobre a trajetória dessa evolução, sobre as diversas fases envolvidas, sobre os gatilhos que fazem o mercado evoluir de uma fase para outra e quais são os papéis dos diversos atores envolvidos nessa transformação. O presente estudo pretende preencher essa lacuna de conhecimento, tendo como lente teórica, além dos resultados dos estudos em marketing sobre evolução de mercados, a Teoria Institucional, das ciências sociais, visto que muitas das mudanças que ocorrem nos mercados estão relacionadas com a legitimação de novas práticas e empresas (HUMPHREYS, 2010b). No presente estudo, compreender a legitimação de novos entrantes no setor é fundamental, visto que o mercado de TIP não sofria com concorrência direta até bem pouco tempo atrás, e os tradicionais prestadores de serviço nesse setor não reconhecem os novos concorrentes, motoristas parceiros de empresas de TIP público, como sendo legítimos.

Neste capítulo, serão destacados os resultados dos principais estudos sobre a criação e a evolução de mercados na área de marketing. Também serão apresentados os achados mais relevantes da Teoria Institucional e das pesquisas que utilizaram essa lente teórica na área de marketing.

### 2.1 CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DE MERCADOS

Araujo (2007) demonstra que a construção de mercados exige a mobilização de diversas áreas, do direito à economia, contabilidade e marketing. Exige também atividades que separem as trocas de seus contextos e atividades que as incorporem em um contexto específico. Cada uma dessas áreas contribui de alguma forma para essa construção de um mercado. As leis, por exemplo, proporcionam o quadro regulatório. A contabilidade fornece agências que permitem usar o dinheiro como meio de troca, determinar os custos e os preços, realizar investimentos, etc. O marketing, por sua vez, possui contribuição multifacetada por depender de uma combinação híbrida de conhecimento derivada de disciplinas das ciências sociais. Seu caráter estruturador não é tão óbvio quanto o das outras áreas, mas facilita a reprodução e transformação das

estruturas de mercado, baseando-se em agências de cálculo existentes (ARAÚJO, 2007). No presente estudo, percebe-se que essa junção de conhecimentos que contribuem para a criação de um mercado também tem sido importante para a sua transformação, visto que tanto o conhecimento jurídico, quanto o de marketing, financeiro, de gestão de pessoas, de relações governamentais, entre outros, tem sido necessário para se alcançar os objetivos de cada *stakeholder* envolvido nesse processo.

Brei e Tadjewski (2015) ressaltam que, no marketing e na sociologia, existem pelo menos três explicações para a formação e desenvolvimentos de mercados – uma abordagem orientada para o consumidor, uma abordagem político-social e uma abordagem guiada pelo consumo – e oferecem uma perspectiva que combina essas três abordagens para analisar o desenvolvimento e a extensão de um novo mercado em um outro formato, “multidimensional”, defendido por Pierre Bourdieu (1985).

No primeiro grupo, Keith (1960) posiciona o consumidor, e não a empresa, no centro do universo dos negócios, visto que os negócios passaram por uma revolução de marketing, onde o foco, ao invés de estar na empresa, nos problemas de produção, no produto que se pode produzir, passa a ser no mercado, nos problemas de marketing e no produto que o consumidor quer que seja produzido. Marion (2006) explica que, com o conceito de marketing, não somente o consumidor vem primeiro, mas os interesses do consumidor e da empresa se alinham. Para ter prosperidade, a empresa precisa identificar e satisfazer as necessidades do cliente. Esse determinará o quê, quanto e quando será feito e quanto ele pagará por isso. Por outro lado, a empresa deve determinar um ponto de equilíbrio para obter bons lucros. No segundo grupo, autores como McCracken (1986), Firat e Shultz (1997) e Humphreys (2010b) abordam a criação e o desenvolvimento de novos mercados como um processo político e social. Já o terceiro grupo aborda o surgimento do mercado como sendo impulsionado pelo consumo. Nesse sentido, Martin e Schouten (2014) relatam o surgimento de um novo mercado sem a participação ativa nem interferência dos principais *players* da indústria.

White (1981) defende que mercados são estruturas sociais autoreproduzidas entre grupos específicos de empresas e outros atores que desenvolvem papéis de observação do comportamento de cada um. Segundo Araújo, Finch e Kjellberg (2010), a disciplina de marketing tem representado os mercados como um contexto passivo onde comerciantes organizam as trocas entre vendedores e compradores, porém a

mesma pode contribuir para o desenvolvimento de teorias sobre mercados. Para os autores, mercados são produzidos pelo marketing, mas não somente por ele. Esse é um processo complexo onde os esforços de marketing tem seu papel e os mercados assumem uma grande variedade de formas.

Recentemente, alguns autores têm focado seus estudos na criação de novos mercados (ex.: HUMPHREYS, 2010b; GIESLER, 2012; MARTIN; SCHOUTEN, 2014; KJELBERG; OLSON, 2016) enquanto que outros na sua evolução (ex.: GIESLER, 2008; KJELDGAARD *et al.*, 2016; ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015). Giesler (2012) explorou a criação de um novo mercado como um processo de legitimação mediado por marcas. O estudo de Humphreys (2010b), especificamente, iniciou uma abordagem preocupada com o entendimento do papel dos *stakeholders* na formação dos mercados. Para isso, a autora utiliza o conceito de megamarketing (KOTLER, 1986), que trata do esforço estratégico que as empresas realizam para ganhar a cooperação de múltiplos *stakeholders*. Esse subcampo de pesquisa, focado nas dinâmicas e na evolução dos mercados, tem ganhado mais atenção na última década e busca responder questionamentos como, por exemplo, por quais razões os mercados mudam ou por quais motivos alguns consumidores podem causar danos a um mercado de sucesso, enquanto que outros observadores críticos podem contribuir para sua estabilidade (GIESLER; FISCHER, 2017). Giesler (2008) chama esse subcampo de estudos de dinâmicas de sistemas de mercado.

O processo de evolução de mercado, que é o foco do presente estudo, é central para o marketing (GIESLER, 2008). De uma forma geral, os mercados, com suas várias indústrias, estão mudando o tempo todo, porém, alguns setores podem levar décadas para apresentarem grandes alterações. Para explicar as mudanças de mercado, autores de marketing têm focado em contextos específicos, como a indústria criativa (GIESLER, 2008), o mercado de cervejas (KJELDGAARD *et al.*, 2017) e de ioga (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015), moda (DOLBEC; FISCHER, 2015; SCARABOTO; FISCHER, 2013) e agricultura apoiada pela comunidade (THOMPSON; COSKUNER-BALLI, 2007).

Vargo *et al.* (2017) afirmam que, apesar de um mercado ser uma das abstrações mais importantes na pesquisa de marketing e negócios, muitas vezes é deixado de lado. Para Araújo, Finch e Kjellberg (2010) os mercados são configurações ou ambientes

idealizados em que as trocas acontecem, porém, normalmente são considerados como um pano de fundo estático. Sendo assim, Vargo *et al.* (2017) sugerem que se pense em sistemas de mercado, deixando de lado essa visão estática e mecanicista e passando a se pensar em termos de relacionamentos, processos e padrões. Para os autores, a construção de uma teoria de mercados baseada nesse pensamento sistêmico traz mais rigor e relevância para as pesquisas de marketing ao permitir o desenvolvimento de modelos mais realistas, abrangendo as rápidas mudanças do ambiente empresarial.

Ao defenderem a relevância dos estudos sobre essas dinâmicas, Giesler e Fischer (2017) abordaram três tipos de vieses recentes que existem nos estudos na área de marketing. O primeiro, é o viés do ator econômico do marketing, que se refere à tendência em focar nas ações de dois tipos de atores (e em relacionamentos entre eles): consumidores e produtores. Com isso, os estudos deixam de lado outros atores individuais ou institucionais. Existe uma grande quantidade de pesquisas que enfocam, isoladamente, esses atores e poucas pesquisas que exploram como surgem e evoluem as estruturas de trocas entre consumidores e produtores. Preenchendo esse vazio, estudos recentes têm abordado as práticas de múltiplos atores, não somente consumidores, mas também gestores, empresários, jornalistas, políticos, cientistas, líderes religiosos, etc. (ex.: BORGERSON, 2005; GIESLER, 2008; HUMPHREYS, 2010a, 2010b; ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015).

O segundo viés apontado por Giesler e Fischer (2017) é o de micronível do marketing, que é uma tendência dos pesquisadores de reduzir as estruturas e as forças macroculturais, históricas e de mercado a meras variáveis contextuais, em favor de questões e preocupações teóricas mais específicas ao micronível. Para escapar dessa tendência, os pesquisadores de sistemas de dinâmicas de mercado têm se esforçado para evitar o plano dos microatores e buscado descompactar as relações entre níveis de análise micro, meso e macro (GIESLER; FISCHER, 2017; SIEBERT; GIESLER, 2012). E é por essa razão que alguns pesquisadores têm se baseado, por exemplo, na Teoria Institucional (DOLBEC; FISCHER, 2015; ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015; HUMPHREYS, 2010a, 2010b).

O terceiro é de variância, que é a tendência dos pesquisadores de marketing de privilegiar questões que tratam de covarição entre variáveis dependentes e independentes ao invés de questões de mudança, desenvolvimento e declínio. As

pesquisas em dinâmicas de sistemas de mercado abordam esse viés. Elas abrangem uma visão ontológica ao buscar compreender as fronteiras entre os mercados, seus atores e o tempo através de questionamentos sobre como os mercados emergem (GIESLER; FISCHER, 2017).

Tratando-se de mudança de mercados na área de gestão de financeira, McGahan (2004) identificou quatro modelos básicos de evolução das indústrias, que são relevantes para o presente estudo, pois distinguem os caminhos de transformação que um mercado pode seguir. Ela os chama de mudança radical, criativa, intermediária e progressiva. Cada uma envolve riscos específicos e diferentes implicações. Essas quatro trajetórias são definidas por dois tipos de ameaças de obsolescência: ameaça às atividades principais do setor – ou seja, às ações recorrentes que a empresa executa que atraem e retêm fornecedores e compradores – e ameaça aos ativos centrais do setor – ou seja, os recursos, o conhecimento e o capital da marca que historicamente tornaram a organização única. Como exemplo do primeiro tipo de ameaça, a autora cita a atividade de vendas tradicionais das concessionárias, visto que os consumidores podem buscar muitas informações *online* sobre os veículos. As atividades principais do setor tornam-se menos relevantes para fornecedores e consumidores devido a uma nova alternativa externa, sendo, assim, ameaçadas. Como exemplo do segundo tipo de ameaça, a autora cita a indústria farmacêutica, onde os medicamentos são ameaçados quando suas patentes expiram e novos medicamentos são desenvolvidos. McGahan (2004) ressalta que uma indústria geralmente evolui ao longo de apenas uma trajetória por vez. O Quadro 1 resume as características dessas transformações.

		Atividades principais	
		Ameaçadas	Não ameaçadas
Ativos principais	Ameaçados	<p><b>Mudança Radical</b> Tudo está no ar. Exemplos: Fabricantes de aparelhos telefônicos fixos, transportadoras de cartas noturnas e agências de viagens.</p>	<p><b>Mudança Criativa</b> A indústria está constantemente reconstruindo ativos e recursos. Exemplos: a indústria cinematográfica, de propriedade de equipes esportivas e bancos de investimento.</p>
	Não-ameaçados	<p><b>Mudança Intermediária</b> Os relacionamentos são frágeis. Exemplos: concessionárias de automóveis, corretores de investimento e casas de leilão.</p>	<p><b>Mudança Progressiva</b> As empresas implementam testes incrementais e se adaptam ao feedback. Exemplos: mercado de ações <i>online</i>, companhias aéreas comerciais e caminhões de longa distância.</p>

**Quadro 1 – Trajetórias de Mudança das Indústrias**

Fonte: Adaptado de McGahan (2004)

A mudança radical ocorre quando os ativos centrais de uma indústria e as atividades principais são ameaçados de se tornarem obsoletos. Segundo a autora, é a trajetória mais próxima do conceito de mudança disruptiva, de Christensen (1997). Isso ocorre quando o conhecimento, o capital de marca construído na indústria e os relacionamentos com clientes e fornecedores se corroem. A relevância das capacidades e recursos estabelecidos em uma indústria são diminuídos por alguma alternativa externa. Como exemplo, McGahan (2004) cita as agências de viagens, cuja atividade e ativos principais foram desafiados quando as companhias aéreas implementaram sistemas para aumentar a concorrência direta de preços e os clientes das agências se voltaram para sistemas *online*. Essa trajetória não é tão comum, mas normalmente ocorre após a introdução em massa de novas tecnologias, ou quando há mudanças regulatórias ou simplesmente por causa de mudanças de gosto dos consumidores. Segundo McGahan (2004), o serviço de entrega de cartas, por exemplo, passou por uma fase de transformação radical que teve início no final do século passado, devido ao e-mail, que surgiu como uma ameaça para essa indústria. Indústrias, que estão em uma trajetória de mudança radical, muitas vezes continuam a ser rentáveis por um longo tempo, o que também possibilita que desenvolvam opções estratégicas se reconhecerem a trajetória em que se encontram com antecedência suficiente.

A mudança criativa ocorre quando os principais ativos estão sob ameaça, mas as atividades principais são estáveis (MCGAHAN, 2004). Como exemplo, McGahan (2004) cita a indústria cinematográfica, em que as relações com clientes e fornecedores são geralmente estáveis, mas os ativos, ou seja, os novos filmes, transformam-se constantemente. Já a mudança intermediária ocorre quando as atividades principais de uma indústria são ameaçadas de obsolescência, enquanto que os ativos centrais, como conhecimento, capital de marca, patentes, ou mesmo equipamentos especializados da fábrica, mantêm sua capacidade de criar valor. McGahan (2004) cita como exemplo o fato de que uma empresa de avaliação de obras de arte pode continuar fazendo um bom trabalho, mas, por causa da tecnologia que tornou possível a eBay, suas atividades já não são tão valorizadas, o que geralmente ocorre quando os compradores e fornecedores têm novas opções em razão deles terem ganho acesso sem precedentes à informação. Quando nem os ativos nem as atividades principais são ameaçados, a indústria encontra-se na trajetória progressiva. Nesse caso, o progresso ocorre e a tecnologia pode ter um enorme impacto, mas acontece dentro da estrutura existente do negócio. Os recursos

centrais tendem a serem valorizados, em vez de serem depreciados ao longo do tempo. Essa mudança não precisa ser pequena ou lenta, visto que, ao longo do tempo, mudanças incrementais podem levar a grandes melhorias e a grandes mudanças (MCGAHAN, 2004).

Se, por um lado, McGahan (2004) estudou diferentes trajetórias que podem ser seguidas sinalizando mudanças no mercado, Giesler (2008) preocupou-se em mostrar os estágios da evolução do mercado, sem identificar exatamente qual a trajetória de mudança a indústria está seguindo. Com base na metáfora de drama social, do antropólogo Victor Turner (1988), Giesler (2008) introduziu a noção de drama no mercado, evidenciando as tensões que se desenrolam entre consumidores e produtores na guerra do *download* de música. De um lado, os consumidores adotaram uma lógica utilitarista ao defenderem o compartilhamento de músicas através de empresas como Napster. De outro, a indústria fonográfica usou a lógica do individualismo possessivo para deslegitimar esse compartilhamento de músicas. Assim, o autor explica que as mudanças de mercado ocorrem através de quatro estágios: ruptura (ou brecha), crise, reparação e reintegração. O mercado evolui, segundo Giesler (2008), através de um histórico de conflito cultural entre os participantes do mercado, em que novos produtos surgem e os antigos desaparecem.

Segundo Turner (1988, p. 34), um drama social é “estruturado processualmente”, ou seja, ele exhibe uma sequência de eventos, que podem ser chamados de fases sucessivas de ação pública. A primeira fase é de ruptura de relações sociais regulares regidas por normas. Ela se torna visível pela infração de uma regra geralmente considerada vinculativa, que representa a manutenção de uma relação importante entre pessoas, estatutos ou subgrupos. Giesler (2008) mostra que essa fase também se tornou evidente na transformação do mercado fonográfico. Essa transgressão de normas ocorreu quando a comunidade Napster surgiu em 1999, permitindo que usuários compartilhassem músicas uns com os outros, sem precisar comprá-las, e alterando relacionamentos anteriores. Era o início do chamado compartilhamento aos pares (P2P). Nesse primeiro momento, os usuários aproveitaram o potencial da comunidade para estimular comportamentos culturais positivos de compartilhamento. A contribuição mais convincente era o seu potencial utilitário. *Hackers* foram vistos como heróis pioneiros, pois enfrentaram riscos, inaugurando um novo território e trazendo benefícios para a sociedade. Aqueles que defendiam a música distribuída

tradicionalmente, *off-line*, foram vistos pelos consumidores como vilões (GIESLER, 2008).

A segunda fase a que Turner (1988) se refere é a de crise, que começa quando as pessoas estão em processo de serem seduzidas, encorajadas, cutucadas, etc., ou ameaçadas para que tomem partido entre os que se confrontam. O autor relata que essa crise é contagiosa e o antagonismo torna evidente antigos rancores e rivalidades, fazendo com que considerações não racionais prevaleçam, como os desgostos temperamentais, desejos e agressões inconscientes, inveja e ciúmes. Essa crise frequentemente envolve ameaça de violência e pode, inclusive, envolver violência física ou perigos sobrenaturais, como ameaças de feitiçaria, medo de espíritos ancestrais ou divindades que possam punir disputas entre parentes e familiares com doença ou outra desgraça.

No estudo de Giesler (2008), a ruptura levou à crise quando os antagonistas tomaram posições mais radicais, intensificando o tom dramático. Essa crise foi manifestada através da guerra contra o *download* de músicas. Em 2000, a Associação da Indústria de Gravação da América (RIAA), juntamente com a banda de rock Metallica, entrou com uma ação contra a Napster por facilitar a violação de direitos autorais dos músicos. Nessa mesma época, o autor relata que a prática de baixar músicas gratuitamente estava crescendo cada vez mais. O número de usuários do Napster triplicou e atingiu o pico de mais de 37 milhões de usuários. Durante essa fase, a comunidade de usuários do Napster foi acusada de pirataria e de prejudicar as vendas do setor, culminando com o encerramento das atividades da comunidade. Novas plataformas de *download* surgiram e se expandiram, como Kazaa, Limewire, eDonkey e Gnutella, sem serem coordenadas por um sistema de servidor central como o Napster. Conforme os achados do autor, a prática de baixar músicas gratuitamente era vista como uma forma legítima de desobediência civil contra a hegemonia capitalista que escravizava consumidores e artistas. Assim, muitos daqueles que baixavam músicas usaram o heroísmo sônico guerreiro durante essa fase de crise para sustentar a legitimidade de seu estilo de consumo contracultural.

A terceira fase exposta por Turner (1988) é de aplicação de procedimentos de compensação ou reparação. Os procedimentos adotados nessa fase vão desde aconselhamento pessoal e mediação informal ou arbitragem a mecanismos jurídicos

para resolver certos tipos de crises ou legitimar outros modos de resolução de conflitos. É, possivelmente, uma fase de bastante reflexão, pois a comunidade age através de seus representantes para medir o que alguns de seus membros fizeram e como eles se comportaram com referência a seus próprios padrões. Essa fase pode ter violência no início e podem ocorrer prisões de alguns indivíduos. Revoluções também podem fazer parte dessa fase de reparação de um drama social prolongado na escala de uma nação. Muitas vezes, é criado um espaço religioso ou jurídico, no qual se apresenta uma replicação distanciada e, em seguida, crítica dos acontecimentos da fase de crise (TURNER, 1988). No estudo de Giesler (2008), essa fase teve início em 2003, quando a guerra contra a prática de baixar músicas passou para uma fase histórica de reparação. Em uma época em que havia cerca de 5 milhões de músicas sendo baixadas simultaneamente ao redor do mundo, outras plataformas para baixar músicas aos pares começaram a ser criadas, como a BitTorrent. Baixar músicas virou um estilo de consumo de música onipresente. Por outro lado, as vendas de músicas continuaram caindo. Houve algumas tentativas de conquistar esse território através de serviços legalmente permitidos como Pressplay e Musicnet, que tiveram sucesso moderado. Entre 2003 e 2005, foram apresentadas pela RIAA mais de 10 mil ações judiciais contra usuários individuais (GIESLER, 2008).

A quarta fase é a de reintegração do grupo social perturbado, ou do reconhecimento e legitimação da separação irreparável entre as partes em conflito. Podem ocorrer ações restauradoras da paz, porém, os dramas sociais podem não completar esse ciclo quando não existe mais consenso sobre os valores-chave, por exemplo. Nesse caso, o mecanismo de reparação baseado nesse consenso perde sua legitimidade e há uma reversão para a crise, com menos probabilidade de que a crise seja resolvida (GIESLER, 2008). Por outro lado, Turner (1988) explica que, em comunidades complexas de grande escala, o fracasso contínuo de instituições reparadoras pode se transformar em uma situação revolucionária, em que uma das partes gera um programa de mudança social. Pode também variar de uma crise local para uma crise nacional geral.

A quarta fase também ocorreu na guerra do *download* de músicas. Enquanto, em 2003, os produtores buscavam reprimir os participantes individuais nessa batalha, a empresa Apple manteve-se afastada e criou um serviço comercial de *download* de música nos produtos iTunes e iPod, com o preço de 99 centavos por canção. A iTunes

Store foi promovida como uma forma fácil, justa e legal de baixar músicas. Essa opção acabou sendo aceita por aqueles que queriam baixar músicas sem serem processados pela indústria fonográfica. Esse drama de mercado chegou a um consenso novo, mas temporário, sujeito a estruturas de trocas, como a plataforma iTunes da Apple. Porém, se de um lado as plataformas comerciais celebraram a liberdade de *download*, livre de acusações, um novo modelo contracultural surgia para explorar as instabilidades do novo sistema centrado em um novo herói, o cyberpunk. Quanto mais o iTunes se estabelecia legalmente como um serviço de *download*, aumentava o lamento dos cyberpunks, visto que o mercado estava se tornando novamente similar ao modelo capitalista anterior (GIESLER, 2008). O estudo de Giesler (2008) contribui para o estudo sobre mercados através da caracterização de cada uma dessas fases.

Outra forma de explicar a evolução de mercados pode ser encontrada em Ertimur e Coskuner-Balli (2015). Para as autoras, a evolução dos mercados ocorre através de mudança de lógica institucional, em que a lógica dominante é substituída por outra, e também através da rivalidade entre duas lógicas rivais. No primeiro caso, citam como exemplo a própria área de marketing, que passou de uma lógica centrada em empresas e produtos para uma lógica centrada no consumidor e em serviços (VARGO; LUSCH, 2004), e também o mercado de jogos de cassino, que deixou de ser associado com enquadramentos ilegítimos, como crime, e passou a ser associado com enquadramentos legítimos, como negócios (HUMPHREYS, 2010b). No segundo caso, estão estudos como os de Giesler (2008, 2012), que mostram como essa rivalidade resulta em contestações e, em último caso, mudanças nas práticas em ambos os mercados. O presente estudo também aborda um contexto onde duas lógicas rivais se enfrentam: as do TIP público e do TIP privado, onde taxistas tentam deslegitimar os novos concorrentes ao mesmo tempo em que as duas lógicas competem pelo mercado. Com foco em um mercado de lógica plural, Ertimur e Coskuner-Balli (2015) indentificaram que os fatores que conduzem a mudanças e sustentam múltiplas lógicas no mercado são o capital cultural dos atores do mercado, a legitimação de lógicas distintas, a emergência de marcas generalistas e especialistas e as tensões entre lógicas institucionais.

Apesar de o conflito parecer tão significativo para essa evolução, Martin e Schouten (2014) explicam a criação pode ocorrer através da atividade de consumidores, de forma harmoniosa com a lógica de mercado existente. Já Kjeldgaard *et al.* (2016)

analisaram como os integrantes de uma associação formalmente organizada chamada “Os Entusiastas Dinamarqueses da Cerveja” desafiaram um número de lógicas prevalentes no campo da dimensão política, da produção e do consumo. Nesse estudo, a legitimidade de lógicas alternativas foi mobilizada através de atos de autenticação e ritualização. Dolbec e Fischer (2015) também adotaram uma abordagem orientada pelos consumidores e ressaltaram que os mesmos estão realizando, cada vez mais, muitos tipos de trabalhos de apoio que ajudam a manter o mercado da moda. Esses estudos abrem caminho para o entendimento de como os consumidores estão se mobilizando e se organizando para legitimar suas práticas e apoiar as empresas em que acreditam desses dos mercados.

Kjellberg e Olson (2016) trazem o entendimento de como os mercados adjacentes são promulgados e influenciam a formação de novos mercados. Usando como contexto o mercado legal de maconha medicinal e recreativa nos Estados Unidos, os autores desenvolveram o argumento de que as inter-relações com outros mercados contribuem significativamente para constituir os sistemas sociais dos mercados regulamentados. Especificamente, as inter-relações de mercado promulgadas durante a legitimação e a regulação influenciam quem se envolve no processo de formação do mercado e direciona a atenção para questões específicas desse processo. Após (re)regulamentar, com sucesso, um mercado, novas inter-relações são implementadas. Essas múltiplas inter-relações com outros mercados complicam a delimitação do mercado, mas são uma pré-condição histórica. Embora o contexto do presente estudo seja de um mercado já existente, o de transportes, esse estudo contribui para a identificação de quais inter-relações de mercado favorecem a legitimação do novo modelo de transporte. O quadro 2 apresenta uma síntese dessas principais contribuições.

<b>Autores</b>	<b>Objetivos principais</b>	<b>Principais resultados encontrados</b>
<b>McGahan (2004)</b>	Compreender como as indústrias evoluem.	As indústrias evoluem ao longo de quatro trajetórias distintas: radical, progressiva, criativa e intermediária.
<b>Ertimur, Coskuner-Balli (2005)</b>	Acompanhar as mudanças nas lógicas dos mercados e identificar os fatores que conduzem essas mudanças; examinar como as marcas enfrentam lógicas plurais e moldam a dinâmica competitiva dos mercados.	As autoras identificaram que os fatores que conduzem a mudanças e sustentam múltiplas lógicas no mercado são o capital cultural dos atores do mercado, a legitimação de lógicas distintas, a emergência de marcas generalistas e especialistas e as tensões entre lógicas institucionais. Além disso, gerenciar marcas em ambientes institucionalmente complexos envolve lógicas mobilizadoras para recrutar componentes da marca, legitimar a marca e gerenciar lógicas plurais e, às vezes, concorrentes. Abordar as demandas das lógicas plurais exige que os gerentes adotem estratégias que estejam de acordo com o grau estratégico de suas marcas.
<b>Araujo (2007)</b>	Realizar um exame crítico das ideias sobre trocas e evolução de mercados.	A partir de uma definição de troca de mercado que compreende a troca de produtos e/ou serviços por dinheiro, bem como a troca de direitos de propriedade, o autor conclui que a construção de mercados exige atividades que desvinculam trocas de seu contexto (isto é, que tornam os bens calculáveis e alienável), bem como atividades que incorporam a troca em um contexto específico (por exemplo, relacionar o design do produto com o contexto de uso). É essa natureza paradoxal da troca de mercado que permite que ele seja enquadrado como um ato instantâneo, como argumenta Callon (1998a), bem como uma atividade recorrente profundamente enredada nos processos de produção e consumo, conforme Miller (2002) se contrapõe.
<b>Giesler (2008)</b>	Explicar como os mercados mudam.	Os mercados na esfera cultural criativa (aqueles que organizam o intercâmbio de bens intelectuais, como música, filmes, software e a palavra escrita) evoluem através de estágios de instabilidade estrutural perpétua. Cada etapa aborda uma tensão cultural duradoura entre ideais utilitários e possessivos contrários.
<b>Humphreys (2010b)</b>	Compreender como novas indústrias são criadas e sustentadas em um contexto social e político complexo.	Enquadramentos ( <i>frames</i> ) como crime, negócios e regulamentação mudam ao longo do tempo e são usados por vários <i>stakeholders</i> para estruturar concepções normativas sobre a prática do jogo de cassino.
<b>Giesler (2012)</b>	Explorar a criação de novos mercados como um processo de legitimação mediado por marcas.	Os significados de uma nova tecnologia de cosmético evoluem ao longo de contestações entre imagens de marca promovidas pela empresa inovadora e imagens de marca <i>doppelgänger</i> promovidas pelos <i>stakeholders</i> . É oferecido um processo de quatro etapas de revitalização da imagem de marca.
<b>Martin Schouten (2014)</b>	e Identificar modelos onde os mercados emergem da atividade dos consumidores em harmonia com as lógicas existentes.	Os resultados revelam um processo de múltiplas traduções em que os consumidores mobilizam atores humanos e não-humanos para constituir produtos, práticas e infraestruturas. Isso impulsiona o crescimento das comunidades de práticas interligadas, que, em última instância, se traduzem em um mercado totalmente operacional. O estudo destaca os papéis de inovação distribuída e difusão, empreendedorismo integrado e catalisadores de mercado em processos de mudança de mercado e desenvolvimento.
<b>Brei Tadajewski (2015)</b>	e Explicar a elaboração da constelação de marcas e valores do consumidor em torno de um produto cotidiano, o de água engarrafada.	Atores institucionais influentes invocaram discursos de pureza, natureza e saúde, justapondo-os com os riscos do consumo de água da torneira. Estes foram cimentados pela influência de pediatras que incentivaram mudanças nos hábitos de consumo familiar que se traduziram em mudanças de longo prazo no comportamento do consumidor. Em contraste com estudos de contextos diferentes, os entrevistados usaram os produtos de forma inovadora para atividades estéticas. A abordagem de praxeologia social mostrou como a marca e o valor do consumidor foram construídos no mercado francês de garrafas de água.
<b>Dolbec Fischer (2015)</b>	e Examinar as implicações de mercado causadas pelas interações de consumidores ávidos e interconectados.	Consumidores assumem alguns dos trabalhos institucionais anteriormente realizados principalmente por atores pagos e introduzem novas formas de trabalho institucional que apoiam o campo. Consumidores envolvidos podem precipitar a formação de novas categorias de atores no campo e a contestação de fronteiras entre categorias de atores estabelecidas e emergentes.
<b>Kjeldgaard et al (2016)</b>	Compreender como os consumidores podem trabalhar estrategicamente para alterar a dinâmica do mercado através de atividades formalmente organizadas.	A legitimidade de lógicas alternativas pode ser mobilizada através de atos de autenticação e ritualização. Além disso, os consumidores desenvolveram rituais com o objetivo de tornar a degustação do produto uma forma comum de socialização.
<b>Kjelberg Olson (2016)</b>	e Compreender os sistemas de mercado, explorando como os mercados adjacentes influenciam a (re) formação do mercado.	A principal conclusão dos autores é que múltiplos e inconstantes tipos de inter-relações de mercado são promulgadas durante a (re) formação de mercados regulamentados e que essas inter-relações influenciam tanto o processo de formação do mercado (implicando vários grupos e preocupações) e a delimitação dos novos mercados.

**Quadro 2 – Contribuições de estudos sobre Evolução de Mercados**

Fonte: Elaborado pela autora

## 2.2 TEORIA INSTITUCIONAL

Os primeiros trabalhos sobre a Teoria Institucional remontam à década de 1950, quando os pesquisadores começaram a considerar as organizações como sendo um campo de estudos. Naquela época, as estruturas e o comportamento das organizações estavam ligados a argumentos institucionais. Entre os primeiros teóricos institucionais estão Selznick e Zucker. Durante a década de 70, foi desenvolvido o neoinstitucionalismo (SCOTT, 2005, p. 30), focando na influência do ambiente social e cultural dentro das organizações. Alguns dos autores mais importantes durante essa fase foram Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977) e DiMaggio e Powell (1983). A teoria neoinstitucionalista desafiou as explicações funcionalistas dominantes das organizações e tornou-se um dos paradigmas mais criativos, promissores e poderosos nas ciências sociais. Desde a publicação do trabalho seminal de Meyer e Rowan (1977), as ideias neoinstitucionalistas ganharam atenção na sociologia e na ciência política, bem como nas áreas de administração de empresas e economia. Segundo Meyer e Rowan (1977), produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados funcionam como poderosos mitos que são adotados pelas organizações. As estruturas visíveis e rotinas das empresas são efeitos e reflexos de regras e estruturas construídas – ou institucionalizadas dentro de ambientes maiores. Um exemplo disso são as estruturas de escolas e hospitais. Certas formas organizacionais existem não porque podem ser explicadas pelo argumento da eficiência, mas porque correspondem a expectativas institucionalizadas, enfocando a legitimidade que é outorgada às organizações pelo ambiente institucional (TEMPEL; WALGENBACH, 2007). DiMaggio e Powell (1983), ao contrário de acadêmicos anteriores que exploraram a diversidade dos tipos de organizações em termos de estrutura e comportamento, analisaram o que torna as instituições semelhantes.

Para o presente estudo, é importante destacar dois conceitos fundamentais na Teoria Institucional: legitimidade e isomorfismo (SUCHMAN, 1995), pois ambos ajudam a explicar como (novas) empresas se mantêm no mercado. Pode-se dizer que o sucesso das organizações depende, entre outros fatores, de sua legitimidade, quer pelos consumidores, bem como pelas partes interessadas. Suchman (1995, p. 574) define essa legitimidade como sendo “uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de

uma entidade são desejáveis, apropriadas ou adequadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores e crenças”.

Pesquisadores identificaram várias classificações ou tipos de legitimidade (ex.: ALDRICH; FIOL, 1994; SCOTT, 1995; SUCHMAN, 1995). No presente estudo será usada a classificação de Scott (1995): legitimidade regulatória, legitimidade normativa e legitimidade cultural-cognitiva, presentes no processo de transformação estudado. Essa classificação vem sendo usada na área de marketing por pesquisadores como Humphreys (2010a, 2010b), Humphreys e Latour (2013) e Scaraboto e Fischer (2013). A legitimidade regulatória diz respeito à medida em que uma indústria adere às regras existentes e regulamentadas, geralmente definidas por instituições governamentais. A legitimidade normativa refere-se ao grau em que uma indústria é vista como socialmente aceitável, de acordo com as normas e valores prevalecentes (algumas práticas normativas podem ser ilegais, como o excesso de velocidade). A legitimidade cultural-cognitiva refere-se ao grau em que uma organização é conhecida e compreendida pelas partes interessadas (SCOTT, 1995).

Johnson, Dowd e Ridgeway (2006) descreveram quatro etapas pelas quais novos objetos sociais são legitimados: inovação, validação local, disseminação e validação generalizada. Para ilustrar e explicar esses quatro estágios, os autores mostram como formas organizacionais são criadas e tornam-se amplamente adotadas e como características socialmente reconhecidas dos indivíduos podem se tornar amplamente aceitas como indicadores do status social. Primeiramente, uma inovação social é criada em um nível local para suprir uma necessidade, um propósito, um objetivo ou um desejo de atores. Em segundo lugar, para que as inovações sociais adquiram legitimidade, elas devem ser inicialmente validadas localmente. Isso exige que esses novos objetos sejam interpretados como consoantes e vinculados ao quadro cultural existente. Alguns objetos nunca ganham legitimidade enquanto outros passam a fazer parte de um amplo quadro cultural. Após essa validação local, a inovação pode ser disseminada para outros contextos para então ser amplamente validada.

Por outro lado, a Teoria Institucional mostra que quando as organizações emergem como um campo organizacional<sup>5</sup> ocorre um processo de homogeneização,

---

<sup>5</sup> DiMaggio e Powell (1983, p. 148) definem um campo organizacional como um conjunto de organizações que “juntas constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave,

visto que os atores racionais tornam suas organizações cada vez mais semelhantes ao tentarem modificá-las (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Nesse ponto entra a questão do isomorfismo. DiMaggio e Powell (1983) argumentam que o isomorfismo pode ser de dois tipos: competitivo e institucional. O conceito de isomorfismo institucional é visto pelos autores como uma ferramenta para entender a política e a cerimônia que permeiam a vida organizacional moderna. A legitimidade é apontada também como uma consequência fundamental desse isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; MEYER; SCOTT, 1983; DEEPHOUSE, 1996).

Segundo Christensen *et al.* (1997), apesar de ter se tornado um paradigma poderoso, o neoinstitucionalismo foi criticado por não deixar claro os papéis dos atores e das ações na criação, difusão e estabilização das práticas organizacionais. Eles foram acusados de substituir a mão invisível do mercado pela mão invisível da cultura. Muitos lidam com a criação de novas práticas sociais a um nível muito macro, da economia, do campo organizacional ou da indústria. Apesar disso, Christensen *et al.* (1997) mostram que os estudos neoinstitucionais possuem pelo menos três teorias de atores: 1) uma abordagem tem sido a construção de uma visão construcionista social de organizações com uma visão racionalista dos atores e agência, o que leva à indivíduos modernos e realistas atuando dentro de organizações socialmente construídas; 2) a outra tem sido tratar a teoria das organizações e a teoria do indivíduo como um conjunto integrado de generalizações empíricas e desenvolver uma teoria intermediária de como processos contemporâneos de articulação de interesses e tomada de decisão organizacional tem se autoinstitucionalizados; por último, pode-se 3) desenvolver uma visão construcionista dos atores modernos nos quais as características primordiais dos indivíduos são historicamente construídas.

Respondendo às críticas, vários autores concentraram-se em conceituar, através de teorias relacionadas, o papel da ação na Teoria Institucional, desde abordagens de redes e movimentos sociais. (ex: FLIGSTEIN, 1997; HIRSCH; LOUNSBURY, 1997; KARNOE, 1997; PEDERSEN; DOBBIN, 1997; SCHMIDT, 1997), enquanto outros examinaram, empiricamente, teorias de ação em relação às organizações (CLARK;

---

consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares”.

JENNINGS, 1997; DOWD; DOBBIN, 1997; GARUD; AHLSTROM, 1997; LOUNSBURY, 1997; CHRISTENSEN; WESTENHOLZ, 1997; NORUS, 1997; ZUCKER; DARBY, 1997).

No primeiro grupo de estudos, Fligstein (1996) propôs a ideia de empreendedorismo institucional para desenvolver uma teoria de ação que depende do contexto organizacional como uma alternativa para as abordagens ator-racional que se tornaram popular na ciência política (CHRISTENSEN *et al.*, 1997). Segundo o autor, existem duas maneiras pelas quais os atores podem ser trazidos de volta aos estudos da teoria institucional. A primeira seria utilizando outras teorias que se concentram em ações, como a teoria institucional na economia, que tem uma teoria da ação baseada na teoria do jogo e no modelo de ator racional. A segunda seria a proposição da teoria do empreendedorismo institucional, que especifica como os "jogos" são construídos em primeiro lugar e como a ação é o resultado de atores criando e produzindo um campo organizacional. Para Fligstein (1996), a ação é o resultado do tipo de habilidades sociais que os empresários institucionais possuem e também como essa habilidade se traduz em arranjos institucionais que produzem campos organizacionais. O autor procura mostrar que é possível teorizar sobre o tipo de habilidade social que esses atores possuem e como o uso dessas habilidades depende muito de se um campo organizacional está se formando, estável ou em crise.

No segundo grupo, autores trouxeram teorias de ação para os estudos empíricos de organizações. Muitos dos artigos nesse grupo examinaram a construção social em evolução dos atores em um período de indústria ou mudança nacional para explorar como atores tidos como certos e roteiros para ação são socialmente formados no primeiro lugar. Alguns olharam para a construção do movimento ambiental e da indústria de reciclagem. Essas teorias da ação contribuem para o presente estudo ao posicionarem os atores como criadores e reprodutores de um campo organizacional. Cada grupo de indivíduos tem a sua importância na construção e evolução do mercado

### **2.2.1 Legitimação e os estudos sobre mercados**

Recentemente, pesquisadores vêm usando a Teoria Institucional como uma lente teórica para examinar fenômenos na área de marketing e comportamento do consumidor. Humphreys (2010b) demonstrou o papel das estruturas normativas e

reguladoras na facilitação da adoção e da eventual aceitação de uma indústria. A autora mostra que enquadramentos da mídia como crime, negócios e regulamentação mudam ao longo do tempo, e que esses enquadramentos são usados por vários *stakeholders* para estruturar concepções normativas sobre a prática do jogo de cassino.

Humphreys (2010a) mostrou que a regulamentação do jogo de cassino foi acompanhada por uma mudança nas categorias semânticas usadas para discutir cassinos e que os jornalistas desempenharam um papel na formação dessas categorias. Eles moldam o significado de uma prática de consumo de três maneiras: através da seleção, da validação e da realização. Interpretados sob a ótica da Teoria Institucional, esses achados sugerem que os estudos de legitimação devem considerar mudanças no discurso público e na regulamentação, além das percepções de legitimidade dos consumidores.

Humphreys e Latour (2013) sugerem que enquadramentos da mídia desempenham um papel crítico no estabelecimento de legitimidade no nível sociocultural, e que o enquadramento tem potencial para formar uma ponte entre legitimidade cognitiva e normativa. Além disso, usuários e não usuários respondem de forma diferente aos elementos enquadrados, com usuários que favorecem um enquadramento estabelecido e não usuários que favorecem um enquadramento novo e legitimador.

Ao explorar a criação de novos mercados como um processo de legitimação mediado por marcas, Giesler (2012b) sugere que os significados de uma nova tecnologia de cosmético evoluem ao longo de contestações entre imagens da marca promovidas por inovadores e entre a marca *doppelgänger*<sup>6</sup> promovida por outros *stakeholders*. Cada contestação aborda uma contradição duradoura entre natureza e tecnologia. É oferecido um processo de quatro etapas de revitalização da imagem da marca que pode ser aplicado por gestores interessados em promover a congruência de uma inovação com normas sociais e ideais prevaletentes ou por outros *stakeholders* (por exemplo, ativistas, concorrentes) interessados em prejudicar seu sucesso de marketing. As descobertas integram fluxos de pesquisa anteriormente díspares sobre

---

<sup>6</sup> Uma imagem de marca *doppelgänger* se refere a uma “família de imagens e histórias depreciativas sobre uma marca que circulam na cultura popular por uma rede de consumidores, ativistas antimarcas, blogueiros e líderes de opinião pouco organizados nas mídias de notícias e entretenimento”. (THOMPSON; RINDFLEISCH; ARSEL, 2006).

*branding* e criação de mercado e fornecem aos gestores ferramentas conceituais para sustentar a legitimidade de uma inovação de marca ao longo do tempo.

Scaraboto e Fischer (2013), com enfoque em consumidores marginalizados, mostraram que os consumidores se mobilizam para buscar uma maior inclusão de três formas: através do desenvolvimento de uma identidade coletiva, da identificação de empreendedores institucionais inspiradores e do acesso a lógicas institucionais mobilizadoras de campos adjacentes. Além disso, as autoras identificaram três estratégias de consumidores que procuram expandir suas escolhas dentro de mercados institucionalizados em que se sentem marginalizados: apelando à lógica institucional, divulgando inovações institucionais desejáveis e obstáculos institucionais persistentes e aliando-se a poderosos atores institucionais. O quadro 3 apresenta uma síntese desses estudos.

Os estudos apresentados não aprofundaram como a legitimação de empresas está relacionada com transformações de mercado. No presente estudo, pretende-se mostrar os pontos de conexão entre esses dois processos.

Autores	Objetivo principal	Principais resultados encontrados
<b>Humphreys (2010a)</b>	Examinar a influência das mudanças no ambiente institucional ao longo do tempo sobre as estruturas de significado que influenciam a percepção e a prática do consumidor.	Os resultados mostram que a regulamentação do jogo de cassino é acompanhada por uma mudança nas categorias semânticas usadas para discutir o assunto e que os jornalistas desempenham um papel na formação dessas categorias. Eles moldam o significado de uma prática de consumo de três maneiras: através da seleção, da validação e da realização.
<b>Humphreys (2010b)</b>	Compreender como novas indústrias são criadas e sustentadas em um contexto social e político complexo.	Enquadramentos ( <i>frames</i> ) como crime, negócios e regulamentação mudam ao longo do tempo e são usados por vários <i>stakeholders</i> para estruturar concepções normativas sobre a prática do jogo de cassino.
<b>Giesler (2012)</b>	Explorar a criação de novos mercados como um processo de legitimação mediado por marcas.	Os significados de uma nova tecnologia de cosmético evoluem ao longo de contestações entre imagens de marca promovidas pela empresa inovadora e imagens de marca <i>doppelgänger</i> promovidas pelos <i>stakeholders</i> . É oferecido um processo de quatro etapas de revitalização da imagem de marca.
<b>Scaraboto e Fischer (2013)</b>	Entender como os consumidores marginalizados se mobilizam para buscar maior inclusão e maior escolha nos mercados convencionais.	São postulados três gatilhos para a mobilização: desenvolvimento de uma identidade coletiva, identificação de empreendedores institucionais inspiradores e acesso a lógicas institucionais mobilizadoras. São identificadas várias estratégias de mudança que reforçam lógicas institucionais, ao mesmo tempo em que perturbam práticas institucionalizadas específicas.
<b>Humphreys e Latour (2013)</b>	Explicar como os <i>media frames</i> afetam os julgamentos de legitimidade dos consumidores.	Os resultados mostram que o enquadramento afeta os julgamentos de legitimidade normativa, mudando associações implícitas. Além disso, usuários e não usuários respondem de forma diferente aos elementos enquadrados.

**Quadro 3 – Principais Estudos sobre Legitimação na Área de Marketing**

Fonte: Elaborado pela autora

### 3. CONTEXTO E OBJETO DE ESTUDO

O mercado que foi analisado neste estudo é o de serviços de TIP em duas cidades brasileiras onde o serviço já foi regulamentado, Porto Alegre e São Paulo, durante um período de cinco anos. Atualmente, esse mercado tem englobado o transporte individual público e privado de passageiros<sup>7</sup> (TIP público e privado), porém, de forma semelhante como ocorre em diversos países ao redor do mundo, no Brasil, o TIP vinha sendo feito somente de forma pública através de taxistas permissionados pelo Governo. A primeira seção deste capítulo aborda o surgimento do mercado de táxis e a seção seguinte trata do surgimento das empresas de TIP privado.

#### 3.1 O MERCADO DE TÁXIS – TIP PÚBLICO

Para se estudar essa transformação de mercado, é preciso levar em consideração fatos e dados históricos. No século XIX, o TIP já existia através de pequenas carruagens de aluguel chamadas de *cabriolet* na França e na Inglaterra. Essa é a origem da palavra em inglês *cab*, que é usada para se referir ao serviço de táxi. O cocheiro era chamado de *cabby*. No Brasil, o antigo cocheiro virou chofer de Praça, Chofer de Táxi e hoje são chamados de Motoristas de Táxi ou simplesmente Taxistas (ADETAX, 2016). Em seguida, com a criação do automóvel, as carruagens foram substituídas. Na cidade de Nova Iorque, por exemplo, a indústria de táxis, através de carros movidos à gasolina, existe desde 1907, quando Harry N. Allen colocou nas ruas 65 automóveis franceses importados. Fornecendo um serviço rápido e usando um medidor mecânico para calcular precisamente a tarifa, chamado taxímetro (*taxi-mètre*), o novo serviço rapidamente substituiu as cabines puxadas por cavalos. Essa inovação foi, em seguida, expandida para diversas cidades ao redor do mundo (SCHALLER CONSULTING, 2006).

---

<sup>7</sup> Optou-se por utilizar essa nomenclatura de acordo com os termos que são utilizados na Lei nº 12.587/12, que classifica os serviços de mobilidade urbana como sendo de passageiros ou de carga, individual ou coletivo, público ou privado. É importante ressaltar aqui que as regulamentações que foram aprovadas nas cidades estudadas foram criadas para o serviço de transporte individual privado de passageiros (TIP privado), executado por intermédio de plataformas tecnológicas. Mesmo que o transporte realizado por carros particulares possibilite o transporte de mais de um passageiro, até o momento, ele tem sido considerado como uma forma de transporte individual.

De lá para cá, essa indústria passou por algumas modificações como, por exemplo, regulamentações, redução no número de frotas e criação das associações de rádio táxis (SCHALLER CONSULTING, 2006). Aqueles que tentaram fazer concorrência direta foram eliminados. Como exemplo, podemos citar o *Jitney*, serviço inventado em 1914 por LP Draper. *Jitney* era uma gíria para US\$ 0,05 e era o que Draper cobrava para levar as pessoas a seu destino em seu carro particular. Logo a ideia se espalhou e em um ano havia cerca de 50 mil viagens sendo feitas por dia em Seattle, 45 mil viagens por dia em Kansas e 150 mil viagens por dia em Los Angeles – em 2016, a empresa Uber fazia 157 mil viagens por dia em Los Angeles –, porém, os motoristas dos bondinhos sentiram-se prejudicados e conseguiram estabelecer regulamentos para retardar o crescimento dos *Jitneys*. Em poucos anos, o serviço foi extinto (MATT NOVAK, 2012; SCHWANTES, 1985; TED, 2016).

Em São Paulo, no Brasil, a atividade existe desde 1935. No final da década de 50, muitos motoristas começaram a adquirir pequenas frotas de táxis, alguns com 10 ou 15 veículos. Essas frotas e os alvarás eram registrados no nome do mesmo motorista, como pessoa física. Nessa época, poucas pessoas possuíam automóveis e os táxis eram bastante requisitados. Alguns motoristas já dividiam o uso do táxi por turnos – cada um utilizando o veículo em um turno. Porém, a partir de 1969, com a Lei dos Táxis n. 7.329, os proprietários de frotas tiveram que registrar pessoa jurídica e se adaptar aos seus artigos (ADETAX, 2017a). Essa lei estabeleceu normas “para execução de serviço de transporte individual de passageiros em veículos de aluguel taxímetro” (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2009). Ela permitia que motoristas profissionais autônomos dirigissem como pessoa física, porém com licença específica expedida pela Secretaria Municipal de Transportes. Para obter essa licença, os motoristas tinham que se inscrever no Cadastro Municipal de Condutores de Táxi. Até dois motoristas profissionais autônomos podiam fazer uso do mesmo veículo, sendo que o veículo utilizado deveria ser de propriedade de um deles ou de ambos. A pessoa jurídica constituída para a exploração desse serviço deveria ter um Termo de Permissão, com seus direitos e deveres. Esse termo era concedido para aquelas empresas que comprovassem ter, entre outros requisitos, no mínimo 15 veículos para aluguel. Tanto pessoa jurídica quanto os motoristas autônomos proprietários de veículos deveriam ter Alvará de Estacionamento para os veículos (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2009).

Após a criação dessa lei, foram registradas 237 empresas na cidade de São Paulo. Essas empresas eram, na maior parte, microempresas familiares. Porém, esse número caiu para 130 e, atualmente, para 58. Noventa por cento dessas frotas foram criadas há mais de 30 anos e praticamente todas estão no mesmo endereço desde a fundação. Elas empregam em torno de 1.200 pessoas diretamente e 5 mil indiretamente. Dos táxis que existem em São Paulo atualmente, 4030 pertencem às frotas. Os demais são de motoristas particulares (ADETAX, 2017a).

Com o passar do tempo, os taxistas foram se tornando mais fortes através de suas organizações. Em 1944, 25 “choferes de praça”, como eram chamados na época no Brasil, criaram a Associação Profissional dos Condutores Autônomos de Veículos Rodoviários de São Paulo, na capital do Estado. Em 1946, foi expedida a carta sindical pelo Ministério do Transporte. Logo foram surgindo outros sindicatos municipais de condutores autônomos. O nome atual da entidade, Sindicato dos Taxistas Autônomos de São Paulo (SINDITAXI) foi deliberado em 1992 através de uma assembleia geral. O presidente atual, Natalício Bezerra Silva, vem sendo reeleito desde 1990 (SINDITAXISP, 2017). No dia da votação sobre o aplicativo Uber na Câmara Municipal, em 2015, liderou uma carreata de 8.000 taxistas e acompanhou a vitória dessa votação sentado em uma cadeira exclusiva a vereadores no plenário da Câmara. Sua filha, Silvana Bezerra da Silva, trabalha no gabinete do vereador Adilson Amadeu (PTB), autor do texto de proibição ao aplicativo (COLOMBO; FARIAS, 2015).

Em 1970, foi fundada a ADETAX (Associação das Empresas de Táxi de Frota do Município de São Paulo) com o objetivo de defender os direitos, prerrogativas e interesse das empresas de táxi de frota em São Paulo (ADETAX, 2017b). Em 1994, foi iniciado oficialmente um sindicato estadual, o SIMTETAXI-SP (Sindicato dos Motoristas e Trabalhadores nas Empresas de Táxis do Estado de São Paulo), porém só foi reconhecido pelo Supremo Tribunal Federal como uma entidade de fato e de direito em 2011. A primeira vitória desse sindicato foi a aprovação de uma portaria que estabeleceu a igualdade de direitos em pontos de táxi e possibilitou a migração de qualquer taxista para outra categoria, rádio táxi e até para a categoria de luxo. Até então os motoristas de empresas e segundo motorista/preposto<sup>8</sup> não podiam votar, serem

---

<sup>8</sup> Um motorista preposto é aquele que assume o uso do alvará de outro motorista que faleceu, ficou inválido ou doente (PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO, 2017).

votados e eleitos coordenadores. Além disso, o sindicato vem tratando de questões de segurança dos taxistas e atuando contra o transporte clandestino – onde incluem o transporte por aplicativos de empresas como Uber – juntamente com outras entidades e associações (SIMTETAXIS, 2017).

Os táxis são divididos em dois setores: pessoas físicas e jurídicas. Os taxistas considerados pessoas físicas são representados pelo Sindicato dos Taxistas (SINDITAXIS). Esses taxistas não precisam pagar impostos como IPI, ICM e IPVA. Já os demais, que possuem frotas, são representados pela ADETAX e pelo SINETAXI e não possuem isenção de impostos. Além disso, em São Paulo existem três subcategorias de táxis: luxo (157 na cor preta), especial (624 nas cores vermelha e branca), rádio táxi comum (4.440 táxis na cor branca) e táxi comum (28.753 na cor branca). Táxis que pertencem a frotas atendem somente na categoria comum. Entre esses táxis existem táxis acessíveis, que são para o transporte de cadeirantes, táxis híbridos, que são aqueles movidos à gasolina ou eletricidade e táxis elétricos. Dentre os táxis de pessoas físicas, mais de um terço é dirigido por outro motorista ou coproprietário (ADETAX, 2017c).

Em Porto Alegre, até a década de 90, os taxistas eram representados pelo Sindicato dos Condutores Autônomos de Veículos Rodoviários de Porto Alegre (SINCAVE). Com a Constituição de 1988, tornou-se possível a criação de um sindicato específico para a categoria de taxistas. Foi então que surgiu, em 1997, o Sindicato dos Taxistas de Porto Alegre (SINTAXI, 2017). Segundo o último levantamento apresentado pela ADETAX (2017a), em 2015, Porto Alegre tinha 3.918 táxis e São Paulo<sup>9</sup>, que é a cidade mais populosa do Brasil, tinha 33.974 táxis, ou seja, 1 táxi para cada 305 habitantes. São Paulo contava com 80.135 taxistas ativos, cadastrados no Departamento de Transporte Público. Cidades como Nova Iorque e Paris possuíam, respectivamente, 12.800 e 14.900 táxis (ADETAX, 2017c),

### 3.2 O MERCADO DE EMPRESAS DE TIP PRIVADO

Até alguns anos atrás, para utilizar um serviço privado de transporte, este tinha que ser previamente contratado de alguma empresa e não estava disponível

---

<sup>9</sup> Segundo a estimativa de população do IBGE (2016), os municípios de São Paulo e Porto Alegre possuem, respectivamente, 12.038.175 e 1.481.019 habitantes.

instantaneamente para um grande número de usuários e em diversos pontos da cidade simultaneamente. Nos últimos anos, empresas de tecnologia como Uber e Cabify perceberam essa demanda de mercado e começaram a oferecer o serviço de TIP privado para uma grande quantidade de passageiros individualmente, através de aplicativos de celular, concorrendo diretamente com o serviço prestado por taxistas. Em fevereiro de 2017, o Prefeito de São Paulo, João Dória, informou que o número de carros particulares usados para prestar esse serviço na cidade já ultrapassava o de táxis nas ruas. Em torno de 50.000 veículos já estavam sendo usados para TIP privado através dos aplicativos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2017). Em abril de 2017, as empresas Uber e Cabify afirmaram que já possuíam, respectivamente, 13 milhões e 1 milhão de usuários no Brasil. A empresa Uber, no primeiro semestre de 2017 já atuava em 51 municípios brasileiros (CAPELAS, 2017). Apesar das manifestações de taxistas e da criação de leis municipais proibindo o serviço de TIP privado antes dele ser regulamentado, os gestores dessas empresas atuaram ancorados na Lei Nacional nº 12.587/12, que instituiu as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana que cita essa natureza de transporte. Dessa forma, começaram a alterar radicalmente uma indústria que antes não tinha concorrentes diretos, a dos taxistas, ameaçando-os de obsolescência, fazendo com que tracem estratégias de sobrevivência.

Conforme já foi mencionado, as modificações mais recentes nesse setor dizem respeito à entrada das empresas de tecnologia que facilitam a chamada de taxistas e motoristas particulares através de aplicativos de celular, e também possibilitam a avaliação de motoristas particulares/taxistas e passageiros, o acesso às melhores rotas de trânsito, etc. No Brasil, primeiramente, em 2012, surgiram empresas como Easy Taxi<sup>10</sup> e 99Taxis, que começaram a conectar passageiros a taxistas. Depois, em maio de 2014, a empresa Uber, pioneira em oferecer o serviço de TIP privado no Brasil, começou a atuar na cidade do Rio de Janeiro. No mês seguinte, a empresa iniciou as operações na cidade de São Paulo. Em Porto Alegre, começou a operar em novembro de 2015. Depois de proibições, muitos protestos e casos de violência física, o TIP privado foi regulamentado em cinco localidades brasileiras: São Paulo/SP, em maio de 2016; Brasília e Vitória/ES, em agosto de 2016; Porto Alegre/RS, em novembro de 2016; e em São José dos Campos/SP, em maio de 2017.

---

<sup>10</sup> A empresa Easy Taxi foi criada em 2011, durante um evento de tecnologia, mas foi lançada em abril de 2012 e começou a receber investimentos em outubro do mesmo ano (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013).

A empresa Uber foi criada em 2009 nos Estados Unidos e está presente em mais de 630 cidades ao redor do mundo (UBER, 2017). Está regulamentada em mais de 82 regiões, incluindo cidades, estados e países (GOMES, 2016). A empresa, que foi avaliada em 60 bilhões de dólares (CHEE, 2016), vem sofrendo pressões de taxistas em diversos países. Em algumas regiões, sua atividade tem sido proibida, mesmo que temporariamente.

As empresas 99Taxis e Easy Taxi foram fundadas no Brasil e, após a regulamentação do serviço de TIP privado, passaram a operar também nesse segmento e a se chamar 99 e Easy. A empresa Cabify, criada em 2001 na Espanha, começou a operar no Brasil um pouco antes da regulamentação ocorrer em São Paulo, em 2016. A empresa Easy já atua em 35 países e a 99 está presente em 1.087 cidade brasileiras<sup>11</sup>. Recentemente, a empresa 99 recebeu investimento acima de US\$ 100 milhões da empresa DiDi Chuxing, líder mundial em plataformas móveis de transporte (OLIVEIRA, 2017).

O mercado analisado nesse estudo é, portanto, o de TIP – que inclui o serviço de TIP público, ou seja, oferecido por taxistas, e o de TIP privado, oferecido por motoristas que atendem ao público em geral, através de aplicativos nas cidades de Porto Alegre e São Paulo. Empresas que alugam carros para motoristas privados também podem ser vistas como fazendo parte desse mercado, mas não foram consideradas na coleta de dados deste estudo por não terem interferido, diretamente, no processo de regulamentação e transformação do mesmo. Assim como na época dos *jitneys*, o TIP privado possivelmente esteja trazendo alterações no número de passageiros do transporte coletivo, porém, em termos de regulamentação, esses mercados têm sido tratados de forma separada nas localidades estudadas. O contexto da cidade de São Paulo foi escolhido por ter sido a primeira localidade brasileira que regulamentou a atividade de TIP privado por aplicativos. Porto Alegre foi escolhida pelo fato de que o processo de transformação de mercado ainda estava em um estágio inicial quando a pesquisa começou a ser feita. Dessa forma, a pesquisadora teve acesso a dados de um contexto onde a transformação de mercado estava em um estágio mais avançado e outro onde estava iniciando.

---

<sup>11</sup> Dado fornecido por um dos gestores entrevistados.

## 4. MÉTODO

Para compreender o processo de transformação do mercado de transporte individual de passageiros (TIP), foi realizada uma pesquisa multimétodo, envolvendo dados qualitativos e quantitativos. Essas técnicas usadas para coleta e o método de análise de dados serão especificadas e detalhadas a seguir.

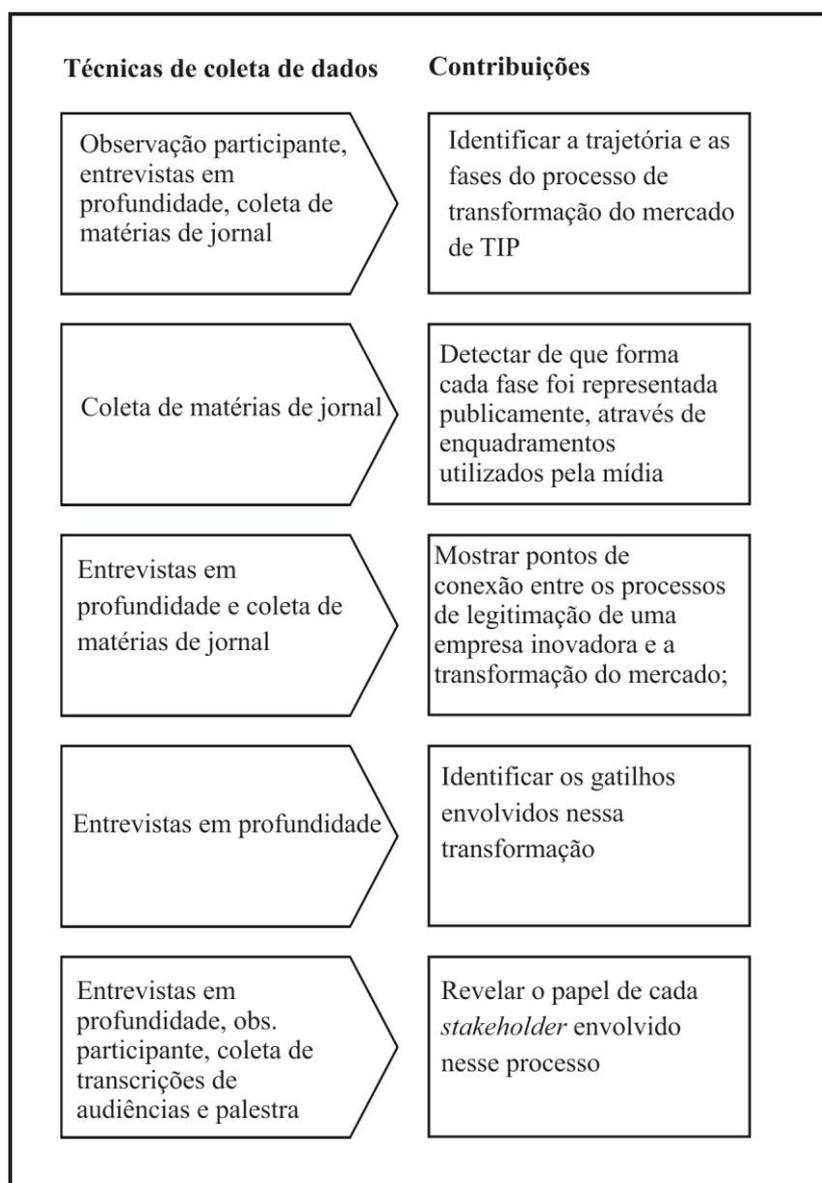
### 4.1 COLETA DE DADOS

Foram utilizadas diferentes técnicas de coleta de dados, entre 2016 e 2017, para se atingir os objetivos desse estudo: (1) observação participante em audiência pública<sup>12</sup> realizada em Porto Alegre, em julho de 2016; (2) entrevistas em profundidade; (3) coleta de matérias de jornais publicadas entre abril de 2012 e abril de 2017. Esse período foi escolhido pois abrange as primeiras transformações que possibilitaram a entrada de novos concorrentes nesse mercado – o início da atuação das empresas de tecnologia que usam aplicativos de celular para conectar passageiros a taxistas – e se estende até o período após a regulamentação do TIP privado. Além disso, teve-se acesso (4) a gravações e transcrições de audiências públicas realizadas na cidade de São Paulo, em 2015 e 2016; e (5) a uma palestra realizada pelo gerente geral da empresa Uber no Brasil, em São Paulo, em outubro de 2016. Essas fontes de dados foram escolhidas com o objetivo de reunir informações relevantes sobre a transformação de mercado estudada nas duas cidades selecionadas. A Figura 1 relaciona as técnicas de coleta de dados utilizadas com contribuições geradas neste estudo. Primeiramente, houve a participação da pesquisadora em uma audiência pública para compreender melhor como funciona o processo de regulamentação. Durante esse período (2016/2017), foram coletadas todas as matérias de jornais sobre o assunto nos principais veículos das cidades estudadas e foram entrevistados integrantes de grupos da sociedade que, de alguma forma, fizeram parte desse processo. Também houve participação da pesquisadora em uma palestra, em São Paulo, com o diretor da empresa Uber no Brasil e foram coletados dados como vídeos e transcrições das audiências públicas realizadas em São Paulo, disponibilizados

---

<sup>12</sup> Segundo dados fornecidos pela Câmara Municipal de Porto Alegre, somente uma audiência pública foi realizada sobre o tema na cidade de Porto Alegre.

pela Câmara Municipal. Os critérios para a seleção dos dados foram baseados na região geográfica e na atuação dos respondentes em relação à transformação do mercado. Cada uma das técnicas citadas na Figura 1 serão detalhadas neste capítulo.



**Figura 1 – Técnicas de coleta de dados relacionadas com cada contribuição da pesquisa**  
Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.1 Observação participante

Para aprofundar o conhecimento sobre como ocorre um processo de regulamentação e, especificamente, o da atividade estudada, houve participação da

pesquisadora em audiência pública realizada em Porto Alegre em 5 de julho de 2016. A audiência teve como objetivo debater sobre o Projeto de Lei do Poder Executivo nº 014/16, que trata do serviço de transporte motorizado privado remunerado de passageiros, executado por intermédio de plataformas tecnológicas e sobre compartilhamento de veículos<sup>13</sup>. A audiência ocorreu em um espaço bastante amplo, fora da Câmara Municipal, para que pudesse comportar o público que desejava participar da mesma, visto que, naquele momento, o assunto estava sendo bastante polemizado – taxistas vinham realizando diversas manifestações públicas e motoristas parceiros de uma das empresas de TIP (Uber) também estavam se manifestando a favor da empresa. O evento reuniu 1.240 pessoas no ginásio de esportes Gigantinho – mais de 700 taxistas e mais de 520 pessoas ligadas à empresa de tecnologia Uber, segundo a organização do evento – e durou duas horas e meia. Nesse momento, a empresa Uber era a única empresa que prestava esse tipo de serviço, com motoristas parceiros, em Porto Alegre.

Nessa audiência, primeiramente, o projeto de regulamentação foi brevemente apresentado e foram ouvidas publicamente 10 pessoas que se mostraram favoráveis à proposta de regulamentação e 10 que se opuseram. Essas pessoas inscreveram-se para serem oradoras no início da audiência. Todos apresentaram suas opiniões e argumentos. A empresa Uber foi representada pelo Gerente de Assuntos Governamentais, Gabriel Petrus. A categoria de motoristas de táxi foi representada pelo Sindicato dos Taxistas de Porto Alegre (Sintáxi), que adotou uma posição mais suave em relação à regulamentação, e pela Associação dos Permissionários Autônomos de Táxis de Porto Alegre (Aspertáxi), que se opôs ao projeto. Essa audiência focou no serviço prestado pela empresa Uber, pois os demais aplicativos, como Easy Taxi e 99Taxis, faziam até então apenas a conexão de passageiros com taxistas.

Durante a audiência, diversas observações foram feitas em um diário de campo e um representante do sindicato de taxistas foi informalmente entrevistado. Segundo Musante (2015), registrar observações em notas de campo é uma atividade central no método de observação participante. Diários de campo são utilizados para registrar observações, conversas e entrevistas informais realizadas na rotina diária do pesquisador. A audiência, que durou aproximadamente 180 minutos, teve o áudio

---

<sup>13</sup> Conforme mencionado no projeto de lei, ao qual também se teve acesso.

gravado pela pesquisadora. A transcrição, disponibilizada pela Câmara Municipal, tem 43 páginas.

Teve-se também acesso às gravações e transcrições das três audiências públicas realizadas sobre o tema, em São Paulo, nas seguintes datas: 29 de abril de 2015 (somente a transcrição, 38 páginas), 14 de abril de 2016 (com duração de 137'36", 46 páginas transcritas) e 20 de abril de 2016 (com duração de 237'20", 84 páginas transcritas). Esses dados foram analisados e comparados com os dados coletados na audiência pública de Porto Alegre para identificar diferenças nos processos de regulamentação e o papel de cada grupo nesse processo.

Em relação à experiência da pesquisadora como usuária dos serviços de transporte oferecidos através de aplicativos, foram utilizadas as plataformas Uber, Cabify, Easy Taxi (agora chamada apenas de Easy) e 99Taxis (agora chamada apenas de 99) mais de cem vezes entre setembro de 2015 e abril de 2017, em quatro capitais brasileiras (Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte), considerando apenas as chamadas feitas pelo celular desta usuária, sem contar aquelas feitas por outras pessoas. Através de conversas informais com os motoristas, pôde-se reforçar o entendimento sobre as fases de transformação de mercado, perceber a influência dos grupos de Facebook e WhatsApp no trabalho dos mesmos, ouvir opiniões sobre o relacionamento dos prestadores de serviço com as empresas, etc. Além disso, essas informações ajudaram a estruturar o instrumento de coleta de dados usado nas entrevistas em profundidade, que serão explicadas a seguir.

#### **4.1.2 Entrevistas em profundidade**

Foram realizadas quinze entrevistas em profundidade entre os meses de janeiro e maio de 2017, com a utilização de roteiros semiestruturados (ver Apêndice A), com representantes de grupos que, de alguma forma, fizeram parte da transformação de mercado estudada: vereadores; motoristas e usuários que criaram grupos de apoio às empresas em redes sociais; jornalistas que publicaram matérias sobre os aplicativos; e gestores de três empresas de tecnologia que conectam passageiros a taxistas e motoristas particulares. Os critérios utilizados para a seleção dos informantes foram: ter participado de debates sobre a regulamentação do TIP privado e atuar como vereador durante as três

fases do processo (para vereadores); ter escrito artigos sobre o tema nos jornais de maior circulação nas cidades estudadas – Folha de São Paulo ou Zero Hora (para jornalistas), ter atuado em favor ou contra as empresas de TIP privado, seja criando grupos em redes sociais ou administrando-os, criando eventos (para motoristas e usuários); ser gestor de empresa de TIP privado por aplicativo que responda por questões relacionadas com a regulamentação dos aplicativos (para gestores).

Os contatos dos entrevistados foram adquiridos através do site do jornal Zero Hora (jornalistas), do site da Câmara Municipal (vereadores), das redes sociais *online* de jornalistas e vereadores, de grupos criados no Facebook (contatos de motoristas e usuários que criaram ou administram os grupos). Os contatos dos gestores foram adquiridos através da Associação Brasileira de O2O (*Online para Offline*), de vereadores e de contato pessoal da pesquisadora. Visto que o jornal Folha de São Paulo não disponibiliza os e-mails dos jornalistas em seu site, foi enviado e-mail para a redação do jornal, para as editorias e alguns jornalistas foram contatados através de redes sociais como Facebook e LinkedIn. Alguns vereadores também foram contatados através de redes sociais *online*. Considerando-se os contextos de Porto Alegre e São Paulo, foram enviados e-mails para mais de 40 jornalistas que assinaram matérias relacionadas com o tema, 10 vereadores que participaram do processo de regulamentação, 13 administradores de grupos na rede social Facebook – cada grupo tem, geralmente, mais de um administrador. Os usuários e motoristas que criaram esses grupos nas redes sociais foram localizados na rede social Facebook, através do mecanismo de busca por grupos com os nomes dos aplicativos. Além de gestores das empresas Cabify, 99 e Easy, também foram enviados diversos convites, principalmente por e-mail e telefone, para gestores da empresa Uber, WillGo, do aplicativo Sintaxi e para representantes dos sindicatos e associações dos taxistas. Esses convites não foram respondidos. Outras técnicas de coleta de dados foram utilizadas para ter acesso a dados desses *stakeholders* (observação participante em audiência pública, participação em palestra com o gerente geral da empresa Uber, coleta de dados em matérias de jornais e de transcrições de audiências realizadas em São Paulo, com participação de vereadores, gestores e taxistas). O número de entrevistas foi determinado pela quantidade de convites aceitos e também pelo fato de as entrevistas (com jornalistas e vereadores) começarem a apresentar respostas repetidas.

Os roteiros das entrevistas foram criados com base nos objetivos desse estudo, em alguns dados relevantes publicados nas matérias de jornais coletadas, na observação participante e em conversas informais com motoristas. Eles serviram como guia durante a interação com os entrevistados (ver apêndice A).

Foram entrevistados quatro vereadores que participaram do processo de regulamentação (dos partidos políticos PMDB, PDT, PSB e SD); três gestores de empresas (da Cabify, da 99 e da Easy), sendo que um deles é Co-CEO da empresa; dois usuários do aplicativo Uber que criaram grupos no Facebook a favor da empresa (um deles é um ex-motorista parceiro da empresa); um motorista que criou um grupo relacionado à empresa Uber em Porto Alegre e outro relacionado à empresa Cabify, também em Porto Alegre; uma motorista que criou um grupo relacionado à empresa Uber em São Paulo, além de três grupos de WhatsApp; e quatro jornalistas que escreveram matérias relacionadas com os aplicativos. Esses últimos responderam como jornalistas, profissionais da área, e não em nome das empresas em que trabalham.

Devido à distância física, alguns informantes foram entrevistados por aplicativos de vídeo para computador, com transmissão ao vivo, como Skype. De acordo com Flick (2007), entrevistas podem ser feitas usando meios de comunicação para entrevistar pessoas em lugares distantes como em entrevistas telefônicas e entrevistas na Internet. O quadro 4 apresenta o perfil dos informantes. Levando-se em consideração que anonimato e confidencialidade são questões centrais na análise de dados qualitativos (FLICK, 2007), ao invés dos nomes dos entrevistados, foi colocada a atividade do mesmo, seguida de uma numeração (ex.: Vereador 1, Jornalista 1, Usuário 1, Gestor 1).

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para facilitar a codificação e a interpretação das mesmas (GIBBS, 2007). Seis entrevistas foram transcritas pela própria pesquisadora, com auxílio do programa Transcribe, e as demais foram transcritas por um profissional especializado nessa tarefa – segundo Gibbs (2007), essa é uma boa opção principalmente quando as gravações são de fácil compreensão. Duas das entrevistas transcritas pela pesquisadora apresentaram problemas no áudio. Para sanar esse problema, a pesquisadora revisou algumas informações com os entrevistados. Vereadores e três jornalistas foram entrevistados em seus locais de trabalho, de acordo com sua preferência. No total, foram 666 minutos de gravação e 165 páginas transcritas.

<b>Informante</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Região em que mora/trabalha</b>	<b>Aplicativo para o qual trabalha (Motoristas parceiros e Gestores)/ Partido político (Vereadores)/ Jornal (Jornalistas)</b>	<b>Desde quando é Vereador/ Gestor/Usuário/ Jornalista</b>
Vereador 1	M	37	Porto Alegre	PMDB	2015 (entrou como suplente em 2015 e foi eleito em 2016)
Vereador 2	M	41	Porto Alegre	PDT	2004 (4° mandato)
Vereador 3	M	64	Porto Alegre	PSB	1989 (5° mandato)
Vereador 4	M	51	Porto Alegre	SD	2012 (2° mandato)
Gestor 1	M	33	São Paulo	99 - Gestor de Relações Governamentais	2016
Gestor 2	F	29	São Paulo	Cabify - Gerente Jurídico	2017
Gestor 3	M	34	São Paulo	Easy - Co-CEO	2012
Usuário 1	F	34	Porto Alegre	Publicitária	2015
Usuário 2	M	53	São Paulo	Jornalista	2016
Motorista 1	M	35	Porto Alegre	Uber (eventualmente) e Cabify	2015 (Uber) 2016 (Cabify)
Motorista 2	F	57	São Paulo	Uber, 99, Cabify	Julho de 2016
Jornalista 1	M	36	Porto Alegre	Jornal Zero Hora	2004
Jornalista 2	F	29	Porto Alegre	Jornal Zero Hora	2009
Jornalista 3	M	44	São Paulo	Jornal Zero Hora	1996
Jornalista 4	M	28	São Paulo	Jornal Folha de São Paulo	2010

#### **Quadro 4 – Perfil dos Informantes**

Fonte: Elaborado pela autora

Os grupos criados no Facebook pelos usuários e motoristas são os seguintes: “Uber Porto Alegre – Clientes e Motoristas”, criado em novembro de 2015 por uma usuária do aplicativo e um motorista parceiro, com mais de 18.000 integrantes; em janeiro de 2016, o grupo “Uber São Paulo”, que tem mais de 1.300 participantes, foi criado por um motorista parceiro da empresa Uber (no momento da entrevista ele já havia deixado de ser motorista para ser somente usuário); em agosto de 2016, o grupo “Uber Black São Paulo” foi criado por uma motorista parceira, com foco especificamente em motoristas da categoria de carros de luxo da empresa, e já conta com mais de 1.000 participantes; em setembro de 2016, o mesmo motorista passou a atuar no aplicativo concorrente e criou também o grupo “Cabify em Porto Alegre”, que já conta com mais de 16.600 integrantes. A motorista que criou o grupo “Uber Black São Paulo” comentou na entrevista que possui três grupos de WhatsApp relacionados

com os aplicativos. No grupo do Facebook ela publica um resumo do que é discutido nos grupos de WhatsApp. O Quadro 5 apresenta essas informações sobre os grupos de Facebook e sobre os três grupos na rede social Whats App citados. O levantamento do número de integrantes foi realizado pela última vez na primeira quinzena de agosto de 2017.

<b>Grupo</b>	<b>Mês/ano de criação</b>	<b>Número de integrantes</b>
Grupo de Facebook - Uber Porto Alegre - Clientes e Motoristas	Novembro de 2015	+ de 18.000
Grupo de Facebook - Uber São Paulo	Janeiro de 2016	+ de 1.300
Grupo de Facebook - Uber Black São Paulo	Agosto de 2016	+ de 1.000
Grupo de Facebook - Cabify em Porto Alegre	Setembro de 2016	+ de 16.600
Grupo de Whatsapp	Outubro de 2016	150
Grupo de Whatsapp	Novembro de 2016	+ de 100
Grupo de Whatsapp	Novembro de 2016	+ de 100

**Quadro 5 – Grupos criados nas redes sociais**

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.3 Coleta de matérias de jornal

Buscando examinar características de cada fase do processo de transformação de mercado e a forma como cada fase foi representada publicamente, além das técnicas já explicadas, foram coletadas matérias de jornal<sup>14</sup> dos veículos de maior circulação<sup>15</sup> em cada uma das regiões estudadas. Segundo Golder (2000), matérias de jornais são documentos históricos capazes de produzir conhecimento científico, além de simplesmente uma lembrança do passado. Os jornais selecionados foram Folha de São Paulo (FSP) e Zero Hora (ZH). A média de circulação diária da edição impressa<sup>16</sup> do jornal FSP em 2016 foi de 159.236 e a do jornal ZH foi de 131.557. A média de

<sup>14</sup> Nesse estudo será usada a palavra matéria para se referir às publicações dos jornais de forma geral. Os dados coletados dos jornais incluem tanto artigos de notícias, como editoriais, reportagens, opinião, etc.

<sup>15</sup> Circulação difere-se de tiragem. A tiragem de uma publicação consiste no número bruto de seus exemplares impressos. A circulação, por sua vez, representa o número de exemplares que chegaram às mãos dos leitores, seja por meio de assinaturas, venda avulsa ou distribuição direcionada (IVC BRASIL, 2017).

<sup>16</sup> Inclui assinante da edição impressa e venda avulsa da edição impressa (em banca).

circulação diária da edição digital<sup>17</sup> do jornal FSP em 2016 foi de 150.464 e a do jornal ZH foi de 69.150 (IVC BRASIL, 2017)<sup>18</sup>.

Foram coletadas tanto matérias publicadas na edição impressa dos jornais, quanto no site dos mesmos. A inclusão de matérias publicadas *online* foi uma forma encontrada para representar o conteúdo que é compartilhado nas redes sociais *online*, a partir das notícias geradas pelos jornalistas desses veículos. Além disso, conforme confirmado pelos jornalistas entrevistados, nem todas as notícias publicadas no site do jornal vão para a edição impressa, pela limitação de espaço. O veículo jornal foi selecionado por diversas razões: (1) apresenta cobertura diária dos fatos, em regiões específicas, que possam ser relevantes para a sociedade; (2) sabe-se que a cobertura dos fatos feita pelos jornais interfere na opinião pública; (3) apresenta artigos diversos, como artigos de notícias e de opinião; (4) apresenta mais conteúdo do que outras formas de veiculação de notícias diárias locais, como a televisão; (5) as matérias publicadas nos jornais selecionados, de maior audiência nas localidades estudadas, não são destinadas a nichos tão específicos como as revistas (HUMPHREYS, 2010b) e, ao mesmo tempo, as revistas de maior circulação nas cidades selecionadas, como a revista Veja, apresentam um conteúdo de interesse nacional, não tão local como os jornais ZH e FSP. O jornal FSP, apesar de apresentar muitas notícias de interesse nacional e internacional, tem como público-alvo o Estado de São Paulo.

Segundo Golder (2000), matérias de jornais e revistas, geralmente, são classificadas como de grande autenticidade, pois o tempo entre os eventos e seu relato é curto. Além disso, a sua natureza pública as deixam abertas à correção e os repórteres geralmente têm interesse em relatar os eventos de forma precisa.

A coleta começou em julho de 2016 e foi feita, manualmente, através dos mecanismos de busca dos jornais, procurando-se todas as matérias escritas em português que continham a palavra “Uber”. Foram encontradas 1.858 matérias publicadas desde 2012 – apenas duas matérias eram anteriores a esse período e

---

<sup>17</sup> Inclui assinante digital e venda avulsa digital.

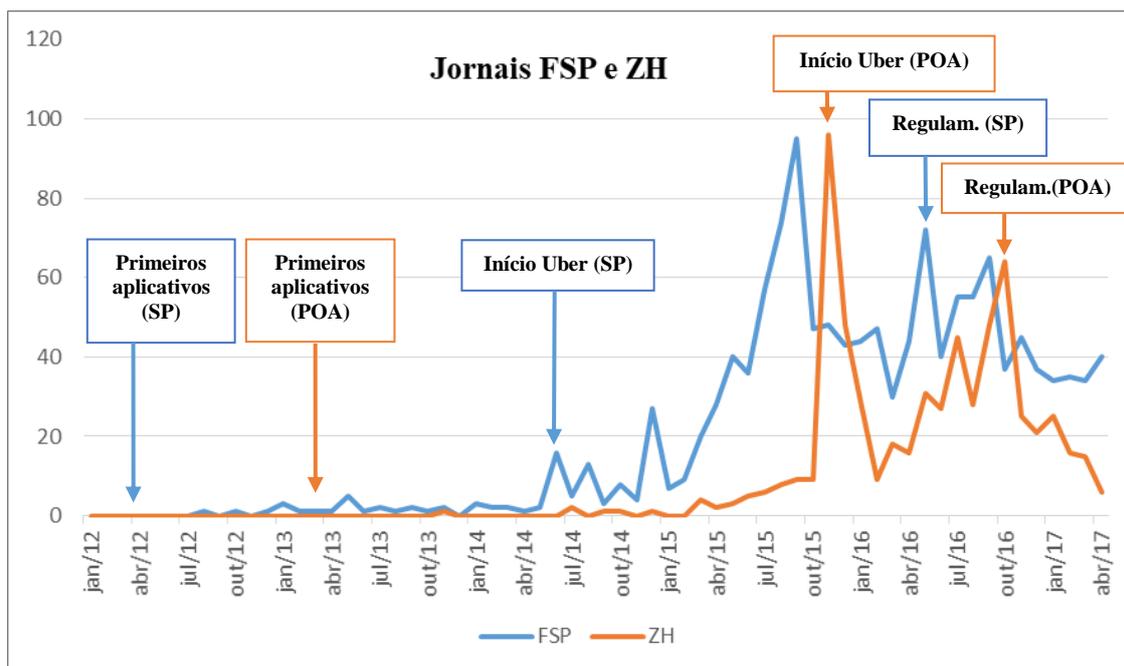
<sup>18</sup> Dados fornecidos diretamente pelo IVC Brasil. O IVC Brasil é uma entidade nacional, sem fins lucrativos responsável pela auditoria multiplataforma de mídia. Seu objetivo é fornecer ao mercado dados isentos e detalhados sobre comunicação, incluindo tráfego web, tanto de desktops quanto de *smartphones*, tablets e aplicativos, bem como circulação, eventos, inventário e campanhas de mídia *out of home*. A entidade é composta por representantes de anunciantes, agências de propaganda e empresas auditadas. O trabalho realizado pelo IVC é de auditoria da circulação das publicações.

referiam-se à empresa Uber em outros países. Essa coleta manual foi comparada com a base de dados Down Jones Factiva, em fevereiro de 2017, e constatou-se que a coleta manual estava capturando todas as matérias publicadas nos jornais selecionados. Matérias que continham a palavra “uber”, com outro significado que não fosse o nome do aplicativo, foram previamente descartadas (por exemplo: “Über model Gisele Bundchen...”). Depois, durante as entrevistas em profundidade com os gestores das empresas, percebeu-se que a primeira fase da transformação estudada ocorreu antes da chegada da empresa Uber ao Brasil, com o início das primeiras operações de empresas de tecnologia que conectam usuários a taxistas, como Easy Taxi e 99Taxi. Foi feita, então, uma segunda coleta de matérias de jornal, entre abril e maio de 2017, não somente com o nome da empresa Uber, mas com os nomes dos principais aplicativos e serviços que conectam passageiros a taxistas e/ou motoristas particulares no Brasil: 99Taxis, 99Pop, EasyGo<sup>19</sup>, Easy Taxi, Sintaxi, Cabify. Foram encontradas 93 matérias que continham pelo menos um desses nomes e que não continham a palavra Uber (as que continham a palavra Uber já haviam sido coletadas), somando assim um total de 1951 matérias coletadas, sendo 619 do jornal ZH e 1332 do jornal FSP (n = 1951). Segundo Humphreys e Wang (2017), nessa fase da coleta de dados os pesquisadores podem buscar várias palavras-chave e fornecer informações sobre números de busca e critérios de seleção.

Antes de serem analisadas, as notícias coletadas foram organizadas por jornal e data de publicação e separadas em fases separadas por importantes acontecimentos no setor, conforme sugerido por Humphreys (2010b). Esses marcos são: (1) o lançamento das primeiras empresas de tecnologia que conectaram passageiros a taxistas através de aplicativos de celular; (2) a entrada da primeira empresa oferecendo serviço privado de transporte através de aplicativo (Uber); e (3) a regulamentação dessa atividade. Em São Paulo, esses marcos ocorreram, respectivamente, em abril de 2012, junho de 2014 e maio de 2016. Em Porto Alegre, ocorreram em março de 2013, novembro de 2015 e dezembro de 2016. O Gráfico 1 apresenta a quantidade de matérias coletadas de cada jornal, juntamente com esse acontecimentos relevantes para o presente estudo.

---

<sup>19</sup> Após a regulamentação da atividade de transporte individual privada de passageiros, as empresas Easy Taxi e 99Taxis passaram a se chamar Easy e 99. As mesmas lançaram os serviços 99POP e EasyGo para esse tipo de atividade.



**Gráfico 1 – Quantidade de notícias publicadas nos jornais selecionados e principais acontecimentos**  
 Fonte: Elaborado pela autora

Os textos passaram por uma limpeza de dados para que fossem retiradas informações adicionais que não diziam respeito à notícia em questão como, por exemplo, chamadas para outras matérias que, normalmente, aparecem no decorrer dos textos jornalísticos. Essas etapas estão de acordo com as recomendações de Humphreys (2010b) e Humphreys e Wang (2017). O Quadro 6 apresenta uma síntese de todos os dados coletados para a pesquisa.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, serão apresentados os métodos de análise de dados utilizados em cada etapa. Os dados coletados nas entrevistas, na observação participante, em palestra e de documentos, como transcrições de audiências públicas, foram analisados qualitativamente, conforme será explicado a seguir. Já os dados coletados em matérias de jornais passaram por uma fase qualitativa e uma fase quantitativa de análise automatizada de conteúdo. Na fase qualitativa foram identificados os temas e enquadramentos feitos pelos veículos de comunicação selecionados sobre o TIP privado e na etapa quantitativa, foram detectados quais os temas foram mais abordados em cada fase do processo de transformação de mercado.

<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Fonte</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Duração</b>	<b>Período</b>	<b>Contribuições para o estudo</b>
Observação participante	Audiência pública realizada em Porto Alegre	1	180 min	Julho de 2016	Identificar a trajetória e as fases do processo de transformação do mercado de TIP; Revelar o papel de cada <i>stakeholder</i> envolvido nesse processo.
Entrevistas em profundidade	Vereadores, jornalistas, gestores, criadores de grupos em redes sociais (motoristas, ex-motoristas e usuários)	15	666 min	Janeiro a maio de 2017	Identificar a trajetória e as fases do processo de transformação do mercado de TIP; Mostrar pontos de conexão entre os processos de legitimação de uma empresa inovadora e a transformação do mercado; Identificar os gatilhos envolvidos nessa transformação; Revelar o papel de cada <i>stakeholder</i> envolvido nesse processo.
Coleta de matérias de jornal	Jornais Folha de São Paulo e Zero Hora	1951	-		Identificar a trajetória e as fases do processo de transformação do mercado de TIP; Detectar de que forma cada fase foi representada publicamente, através de enquadramentos utilizados pela mídia. Mostrar pontos de conexão entre os processos de legitimação de uma empresa inovadora e a transformação do mercado.
Acesso a vídeos e transcrições de audiências públicas realizadas em São Paulo	Dados disponibilizados pela Câmara Municipal através da internet e/ou fornecidos por e-mail	3	374 min	2016	Revelar o papel de cada <i>stakeholder</i> envolvido nesse processo.
Dados coletados em palestra	Palestra realizada em São Paulo pelo gerente geral da empresa Uber no Brasil	1	52 min	Outubro de 2016	Revelar o papel de cada <i>stakeholder</i> envolvido nesse processo.

**Quadro 6 – Dados coletados**

Fonte: Elaborado pela autora

### 4.2.1 Análise qualitativa

A análise dos dados coletados nas audiências públicas – tanto os coletados através de notas de campo na observação participante, quanto os que se teve acesso através das transcrições –, nas entrevistas em profundidade e na palestra foram analisados qualitativamente através de análise temática de conteúdo, com auxílio do programa NVivo, sendo codificados de acordo com as principais categorias que surgiram. As passagens dos textos foram relacionadas com códigos, como forma de categorizar o texto, estabelecendo uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele, conforme indica Gibbs (2007). Esses códigos foram agrupados em categorias, de acordo com a literatura utilizada nesse estudo e com os objetivos do mesmo.

A análise das matérias de jornal seguiu as etapas sugeridas por Humphreys (2010b) e Humphreys e Wang (2017): (1) análise qualitativa de uma amostra das matérias de jornal; (2) criação de dicionários para as principais categorias da análise, (3) utilização do programa LIWC para analisar quantitativamente todas as matérias coletadas; (4) interpretação dos resultados; e (5) validação dos resultados.

Primeiramente, foi feita a análise qualitativa de uma amostra de 700 matérias de jornal, codificando por temas e enquadramentos emergentes, com o auxílio do programa NVivo. Sobre enquadramentos feitos pela mídia, Entman (1993), em estudos de comunicação, explica que:

Enquadrar é selecionar alguns aspectos de uma realidade percebida e torná-los mais salientes em um texto de comunicação, de modo a promover uma definição de um problema particular, interpretação causal, avaliação moral e/ou recomendação de tratamento para o item descrito (ENTMAN, 1993, p. 52).

Portanto, quando é feito algum enquadramento, algum aspecto da realidade é selecionado e colocado em evidência (ENTMAN, 1993). De acordo com as teorias de enquadramento, a linguagem escolhida para expressar algo importa politicamente (FERREE; MERRILL, 2000) e o enquadramento feito pela mídia de um objeto ou conceito pode afetar profundamente sua legitimidade (GAMSON; MODIGLIANI, 1989; HUMPHREYS, 2010b). Enquadramentos feitos pela mídia têm sido estudados no marketing por autores como Humphreys (2010b), Humphreys e Latour (2013) e Ordenes *et al.* (2017). Como exemplo de enquadramentos detectados neste estudo, tem-

se as diversas vezes em que a empresa Uber foi enquadrada como sendo clandestina ou, em outros momentos, como sendo exemplo da chamada economia colaborativa. Entre os temas que surgiram estão regulamentação, Eleições e outros que serão mostrados a seguir. Tanto os temas como os enquadramentos são vistos como categorias de análise.

Considerando que as categorias, nesta fase de análise, para construção dos dicionários, surgem dos dados coletados, Humphreys e Wang (2017) afirmam que podem ser usados procedimentos da teoria fundamentada (CORBIN; STRAUSS, 1990) para criação das categorias. Foram utilizadas, portanto, as técnicas de codificação aberta e codificação axial.

Optou-se por analisar todas as 619 matérias de um dos jornais (ZH) e não somente uma amostra de 10 a 20% como é sugerido por Humphreys e Wang (2017). Considerando que os temas, enquadramentos e palavras que surgiram começaram a se repetir, foram analisadas 81 matérias do outro jornal, FSP, escolhidas aleatoriamente, representando uma amostra total de 36%. Geralmente, uma amostra de 10 a 20% é suficiente para a análise qualitativa, porém, o tamanho também pode ser determinado, usando um procedimento de saturação, o que justifica a amostra de 6% no jornal FSP. Essa saturação é alcançada quando 10 novas entradas – nesse caso, matérias de jornal – não trazem novas informações (HUMPHREYS; WANG, 2017; WEBER, 2005).

As categorias encontradas na análise qualitativa foram: Ações promocionais, Apresentação das empresas, Clandestinidade, Comparações entre táxis e apps, Concorrentes diretos, Crise econômica, Economia compartilhada, Eleições, Melhorias nos táxis, Notícias de outras cidades e países, Opiniões dos taxistas, Regulamentação, Violência contra motoristas particulares.

O tema Ações promocionais se refere a matérias de jornal que citam as atividades que as empresas de TIP têm realizado para se promoverem, como corridas grátis, descontos, ações envolvendo passeios especiais, etc. O enquadramento Apresentação das empresas se refere a matérias que explicam como o serviço das empresas de TIP privado funcionam, onde essas empresas operam, onde foram fundadas, etc. O enquadramento Clandestinidade mostra a empresa Uber vista como clandestina, ilegal. O enquadramento Comparações entre táxis e apps mostra os benefícios de cada um, qual é o mais barato, qual é o serviço mais rápido. Geralmente, essas comparações são feitas através de testes realizados pelos próprios jornalistas e são

relatados nas matérias. O enquadramento Concorrentes diretos refere-se a matérias que mostram empresas que passaram a fazer concorrência à empresa Uber, como Cabify, WillGo, EasyGo, 99Pop, etc.

O tema Crise econômica foi detectado ao relacionar o cadastramento de novos motoristas particulares nos aplicativos à crise econômica. O enquadramento Economia Compartilhada refere-se a matérias que mostram as empresas de TIP privado sendo associadas ao compartilhamento de carro, à economia colaborativa, economia compartilhada, etc. O tema Eleições foi detectado, principalmente durante o período eleitoral, visto que muitos candidatos a prefeito e vereadores foram questionados sobre sua opinião em relação aos aplicativos de TIP. O enquadramento Melhorias nos táxis foi detectado visto que durante o período estudado, foram apresentadas iniciativas de melhorias no serviço de TIP público.

O enquadramento Notícias de outras cidades foi utilizado para detectar se as notícias analisadas se refeririam somente aos aplicativos nas cidades estudadas ou também haviam matérias com notícias dos aplicativos em outras localidades. Opiniões dos taxistas refere-se a matérias onde os mesmos puderam, de alguma forma, expressar-se. O tema Regulamentação foi detectado em matérias que tratavam sobre a polêmica em torno de regulamentar ou não a nova atividade e também nas matérias que trataram sobre a regulamentação em si. O enquadramento Violência contra motoristas particulares refere-se às matérias que mostram casos de agressões físicas de taxistas contra motoristas das empresas de aplicativos. O Quadro 7 apresenta essas categorias, bem como exemplos de palavras que foram usadas no dicionário para cada categoria, a quantidade de palavras em cada categoria e porcentagem de concordância dos três juízes a respeito das palavras usadas em cada categoria, conforme será explicado no item 4.2.2. Assim como em Humphreys (2010b), visto que somente uma pesquisadora esteve envolvida nessa interpretação e no desenvolvimento das categorias, exemplos de interpretações podem ser encontrados no Apêndice B.

<b>Categoria</b>	<b>Exemplos de palavras do dicionário</b>	<b>Quant. de palavras</b>	<b>Alpha</b>
Concorrentes diretos	99POP, Cabify, concorrência	18	100%
Economia compartilhada	Carros compartilhados; compartilhamento de carro; compartilhar um carro	17	100%
Eleições	Candidato; concorrente a prefeito; eleições	24	100%
Opiniões dos taxistas	Posição do sindicato; entre os taxistas; advogado do Sintáxi	16	100%
Apresentação das empresas	A base do Uber; a Uber já funciona; as tarifas são calculadas por tempo	75	99%
Melhorias nos táxis	“Uberiza” os taxistas; táxis acessíveis; táxis adaptados	56	99%
Clandestinidade	Apreend*, autua*, blitz*.	24	98%
Notícias de outras cidades e países	Alemanha, Alvorada, Bélgica.	92	98%
Ações promocionais	Ação inédita; ações de marketing; bicicletas oferecidas.	24	97%
Violência contra motoristas particulares	Agredido por taxistas; agredir um motorista do Uber; agrediram os veículos e motoristas do Uber.	97	96%
Regulamentação	Análise, aprovado, audiência.	95	95%
Crise econômica	Crise econômica, recessão, perderam emprego.	6	90%
Comparações entre táxis e apps	Comparação, mais barato, testou.	10	73%

**Quadro 7 – Categorias e palavras usadas na análise automatizada de conteúdo**

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.2 Análise quantitativa

Após a análise qualitativa das matérias de jornal, uma análise automatizada de conteúdo foi conduzida, em todas as matérias coletadas, para examinar quais temas e enquadramentos destacaram-se em cada fase dessa transformação de mercado. Conforme citado no Gráfico 1 - item 4.1.3, a transformação de mercado de TIP foi separada em três fases, de acordo com acontecimentos relevantes como a entrada das empresas que começaram a conectar passageiros a motoristas de táxis, a entrada da primeira empresa a oferecer TIP privado através de aplicativos e a regulamentação do TIP privado.

Para realizar essa análise quantitativa de conteúdo, foi utilizado o software LIWC – *Linguistic Inquiry e Word Count* (PENNEBAKER, J. W., BOOTH, R. J., BOYD, R. L.,; FRANCIS, 2015), que vem sendo usado em estudos de marketing por autores como Humphreys (2010b, 2014), Humphreys e Latour (2013); Ertimur e Coskuner-Balli (2015) e Corcioloni, Gistri e Pace (2016). Esse programa foi desenvolvido por pesquisadores com interesse em psicologia social, clínica, saúde e

cognitiva. O programa faz a leitura de textos e detecta a porcentagem de palavras que refletem diferentes estilos de pensamento, preocupações sociais, emoções e até mesmo partes de discursos. O programa inclui o módulo de análise de texto principal, juntamente com um grupo de dicionários internos. O mesmo pode ler textos escritos ou transcritos armazenados em um formato digital, legível por computador (como arquivos de texto). O módulo de análise de texto compara cada palavra (e breves enunciados) no texto com um dicionário definido pelo usuário. Além dos dicionários internos, podem ser criados dicionários personalizados. Cada dicionário é composto por diversas categorias de análise em um mesmo documento. Cada categoria de análise possui diversas palavras relacionadas a ela. É esse dicionário que possibilita a identificação de quais palavras no texto estão associadas a quais categorias (LIWC, 2016).

O dicionário usado neste estudo foi desenvolvido seguindo o método que Pennebaker *et al.* (2007) e Humphreys (2010b) indicam. O dicionário foi criado gerando listas de palavras e breves enunciados (WEBER, 2005) que representam cada uma das categorias detectadas na análise qualitativa (ver exemplos de palavras no Quadro 7). Essa lista de palavras foi criada de acordo com as que mais apareceram nas matérias de jornal, e também foram incluídos alguns sinônimos (HUMPHREYS; WANG, 2017).

Uma das categorias do dicionário, chamada “Notícias de outras cidades e países”, foi criada para tentar captar a quantidade de notícias relacionadas com o TIP em outras localidades, visto que ambos os jornais estudados publicaram notícias de outros Estados e países relacionadas com as empresas em questão. Essas notícias podem interferir na frequência de outros enquadramentos estudados (porém, sem se referirem à transformação da TIP nas localidades estudadas). Portanto, foram feitas duas versões do dicionário com uma simples modificação: o dicionário utilizado para analisar as notícias do jornal ZH não continha a cidade Porto Alegre nessa categoria, mas continha São Paulo. O mesmo foi feito para a versão utilizada na análise do jornal FSP, que continha a cidade Porto Alegre na categoria “Notícias de outras cidades e países”, mas não continha São Paulo.

Antes do dicionário ser incluído no programa LIWC, para a análise quantitativa de conteúdo, ele foi validado por três juízes, dois doutores e um mestre, todos na área de Administração de Empresas. Foram usados os procedimentos indicados por Pennebaker

*et al.* (2007) e por Humphreys e Wang (2017): cada juiz indicou as palavras que deveriam ser removidas ou incluídas no dicionário. Palavras foram incluídas ou excluídas baseadas nos seguintes critérios: se dois juízes votaram que uma palavra deveria ser incluída, ela foi deixada na lista. Se dois juízes votaram que uma palavra deveria ser removida da lista, ela foi removida. Se dois juízes sugeriram que a mesma palavra deveria ser incluída, ela foi adicionada à lista. No Quadro 7, alpha é o percentual de concordância entre os três juízes.

Depois disso, foi feita uma checagem das matérias, através de uma primeira análise de teste no programa LIWC, para incluir palavras ou eliminar aquelas que não estavam captando o tema desejado, atualizando o dicionário. Usou-se novamente o procedimento de saturação (WEBER, 2005), através da análise em grupos de 10 matérias. O Quadro 7 apresenta o número de palavras que permaneceram em cada categoria. Algumas categorias foram eliminadas nessa etapa devido à dificuldade de encontrar as palavras adequadas para identificar o constructo desejado.

Segundo Humphreys e Wang (2017), apesar de todas as formas de calibrar o dicionário para medir as categorias encontradas, sempre haverá algum nível de erro de medição, como qualquer técnica de pesquisa quantitativa. Palavras serão ocasionalmente mal categorizadas devido à natureza da linguagem. Essas formas de validação do dicionário, com juízes e, depois, através de checagem de teste feito no LIWC, são feitas para garantir que esse erro seja suficientemente baixo em relação à variação sistemática, para que o pesquisador possa tirar conclusões confiáveis dos dados.

#### 4.2.2.1 Análise temática

A análise temática de conteúdo focou nas mudanças ocorridas ao longo das três fases analisadas em relação à frequência das principais categorias encontradas na análise qualitativa. Dessa forma, a pôde-se verificar quais os temas mais recorrentes nos jornais em cada etapa do processo de transformação do mercado de TIP.

A análise feita através do LIWC mostrou, como resultado, uma tabela com todas as matérias de jornal analisadas e a porcentagem de palavras de cada matéria

relacionadas com cada categoria analisada (ações promocionais, apresentação das empresas, clandestinidade, comparações entre táxis e apps, etc.). Seguindo Humphreys (2010b), para definir se cada matéria de jornal tratava sobre determinado tema – uma matéria pode apresentar mais de um tema ou enquadramento –, foi verificado se a porcentagem de palavras sobre cada categoria estava acima da média ponderada<sup>20</sup> para aquela categoria, em cada jornal. Por exemplo, as médias ponderadas da porcentagem de palavras relacionadas com os temas Regulamentação, Clandestinidade, Notícias de outras cidades e Apresentação das empresas no jornal FSP foram de 2,08%, 0,58%, 0,93% e 0,57%, respectivamente. A matéria “Uber investirá US\$ 1 bilhão na Índia para expandir serviços” apresentou 0,49% de palavras relacionadas com o tema Regulamentação, 0% de palavras relacionadas com o enquadramento Clandestinidade, 5,37% de palavras relacionadas com o enquadramento Notícias de outras cidades e 0,58% de palavras sobre o tema Apresentação das empresas. Essa matéria foi classificada, portanto, como sendo sobre os enquadramentos Notícias de outras cidades e Apresentação das empresas (sem considerar os demais nove temas/enquadramentos analisados).

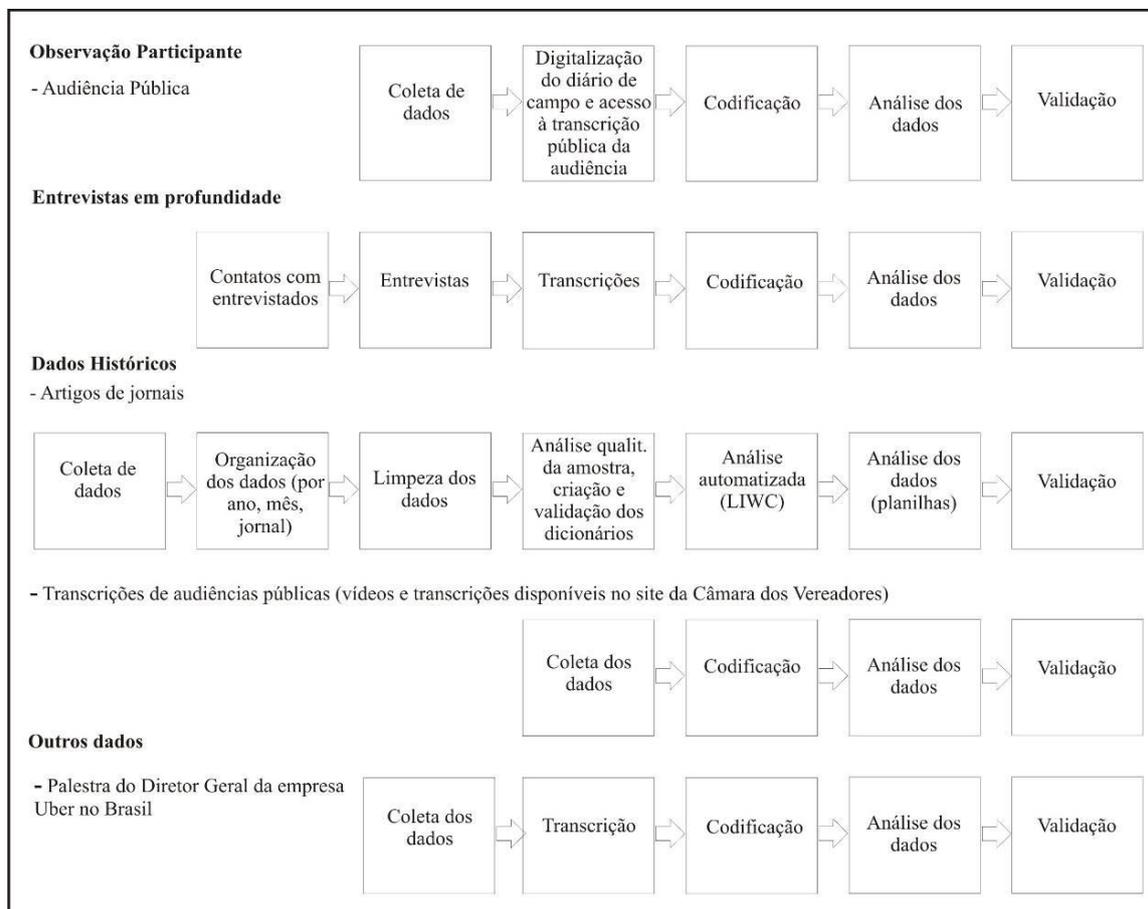
Para se detectar a frequência de cada tema e enquadramento em cada fase do processo de transformação de mercado, foram somadas as quantidades de matérias sobre cada tema publicadas em cada fase do processo de transformação do mercado de TIP. Esses resultados serão apresentados no próximo capítulo desse estudo. A Figura 2 apresenta as diversas etapas de coleta e análise de dados utilizadas neste estudo e que foram apresentadas neste capítulo.

Em se tratando da validade dessa pesquisa, Gibbs (2007) explica que existem várias técnicas que tratam da validade ou precisão da pesquisa qualitativa. Uma delas é a triangulação através da comparação entre dados coletados de diferentes fontes e diferentes regiões geográficas, o que foi feito neste estudo. Foram comparados dados coletados em duas regiões geográficas e de diferentes fontes – através de observação

---

<sup>20</sup> Ao se calcular a média de porcentagem de palavras de alguns temas, como Concorrentes diretos, a mesma seria igual a zero, visto que a maioria dos artigos coletados não contém nenhuma palavra sobre o tema. Usar uma média zero para se detectar se um artigo é ou não sobre um tema faz com que qualquer artigo que contenha apenas uma palavra sobre o tema seja considerado como sendo sobre esse tema. Por isso, ao se calcular a média, optou-se por utilizar uma média ponderada, atribuindo peso 1 para os artigos que continham porcentagem de palavras sobre determinado tema acima de zero e peso 0 para os artigos que não continham palavras sobre o tema.

participante, entrevistas em profundidade e matérias coletadas de jornais –, sempre em torno de um mesmo fenômeno. Também foi feita a verificação, com os entrevistados, de respostas que não ficaram muito claras para interpretação.



**Figura 2 – Etapas da coleta e análise de dados**

Fonte: Elaborado pela autora

## 5. RESULTADOS

O objetivo principal deste estudo foi compreender como ocorreu a transformação do mercado de TIP (público e privado), feito através de aplicativos de celular. Para isso, buscou-se: (1) identificar a trajetória e as fases do processo de transformação do mercado durante o período de abril de 2012 e abril de 2017; (2) detectar de que forma cada fase foi representada publicamente, através de enquadramentos utilizados pela mídia; (3) mostrar pontos de conexão entre os processos de legitimação de uma empresa inovadora e a transformação do mercado; (4) identificar os gatilhos envolvidos nessa transformação; e (5) revelar o papel de cada *stakeholder* envolvido nesse processo. Os resultados referentes a cada um desses objetivos serão detalhados a seguir.

### 5.1 TRAJETÓRIA E FASES DE TRANSFORMAÇÃO DE MERCADO

Para identificar em que trajetória de transformação de mercado o setor estudado se encontra, foi levada em consideração a distinção feita por McGahan (2004) dos quatro modelos básicos de evolução das indústrias: mudança radical, criativa, intermediária e progressiva. Pode-se dizer que, em Porto Alegre e São Paulo, ocorreu uma mudança radical no período estudado, visto que tanto a atividade dos taxistas quanto aos seus ativos, que são o conhecimento que os mesmos detêm para realizar seu trabalho, foram ameaçados de obsolescência pelo TIP privado, que passou a ser regulamentado. Essa ameaça começou a ocorrer no início da segunda fase de transformação do mercado. Novos concorrentes entraram no setor, com tecnologias que permitem ter um conhecimento de rotas muito próximo do que os taxistas possuem, além do oferecimento de um serviço muitas vezes superior. Essas empresas começaram a reconfigurar esse mercado de forma radical, fazendo com que os antigos concorrentes começassem a adotar novas estratégias para se manterem competitivos no mercado. Segundo um dos gestores entrevistados, de uma das empresas que primeiramente conectava taxistas a passageiros, quando a empresa Uber entrou no Brasil, as corridas de táxi caíram em torno de 40%. Não somente os taxistas foram prejudicados, mas

também essas empresas de tecnologia que já estavam trabalhando no setor, que é o caso da empresa em que ele trabalha:

Quando entra a Uber, ela quase acabou com os taxistas e com a (nome da empresa). “Acabou” é uma palavra muito forte, mas diminuiu consideravelmente o movimento de táxis. Em média, as corridas no Brasil caíram 40%. Isso porque realmente é um serviço novo, com preço mais barato. Existia uma demanda reprimida. (GESTOR 1)

McGahan (2004) afirma que as indústrias não mudam suas trajetórias com muita frequência. Em seus estudos, nenhuma indústria mudou entre caminhos evolutivos mais de uma vez em dez anos. A autora relata que é possível que empresas individuais influenciem a trajetória de toda uma indústria, porém o esforço requerido é quase sempre grande demais para valer a pena. O fracasso pode ser devastador para a rentabilidade dessa empresa ou mesmo para sua sobrevivência (MCGAHAN, 2004).

No mercado estudado, a trajetória de mudança ainda pode ser alterada visto que, apesar de ter sido aprovado na Câmara dos Deputados que a regulamentação dessa atividade deve ser feita pelos municípios, assim como já ocorreu, está para ser votada no Senado uma emenda que define se esse serviço continuará sendo caracterizado como privado ou deverá ser somente público, o que parece inviabilizar o transporte feito atualmente por motoristas particulares. De qualquer forma, a trajetória estudada no presente estudo é a do período que vai de abril de 2012 até abril de 2017. Essa emenda que está para ser votada no Senado é resultado do lobby praticado pelos taxistas, na busca de reverter a trajetória de mudança em que o mercado se encontra.

Apesar de que o esforço dos representantes dos taxistas parece estar mais voltado para convencer vereadores a votarem contra qualquer medida que favoreça empresa concorrentes, conforme foi observado nas audiências públicas, alguns taxistas estão tentando melhorar seus serviços para que seus ativos não se tornem obsoletos, de acordo com matéria publicada no jornal ZH:

Após ter recebido reclamações de falhas no serviço de táxi – como falta de segurança e, até mesmo, pouca educação de alguns motoristas –, o Sindicato dos Taxistas de Porto Alegre está buscando alternativas para fidelizar o cliente e acirrar a concorrência diante de aplicativos como o Uber. (ZH, 06/09/2016)

Entre as formas identificadas para evitar a ameaça aos ativos, estão mudanças na Lei Geral dos Táxis, preocupação com a conduta dos taxistas, inserção de GPS (*global*

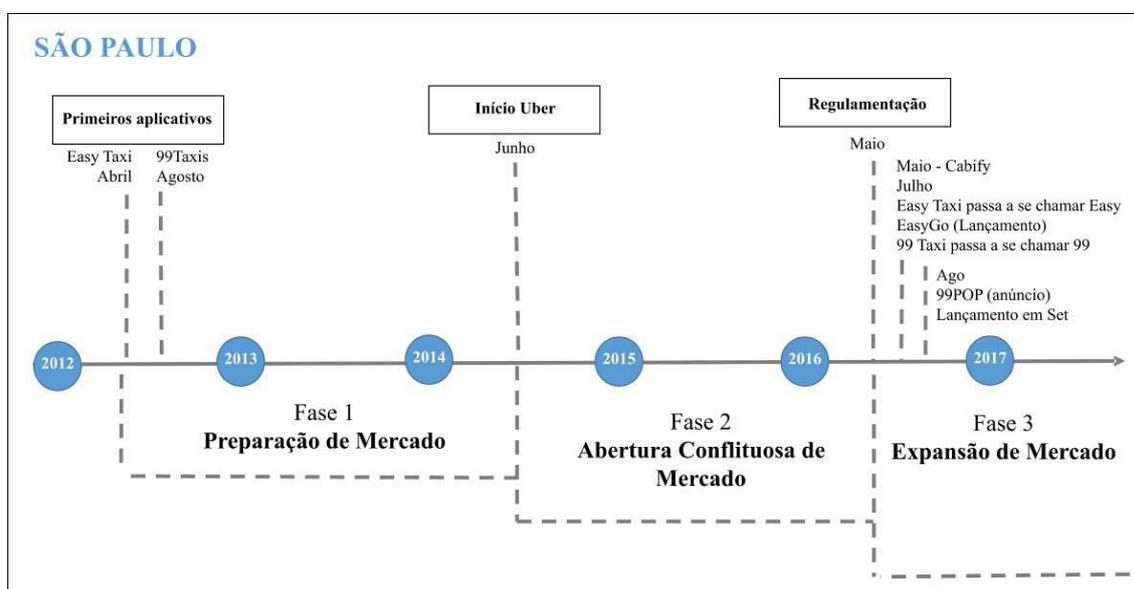
*positioning system*) nos táxis, oferecimento dos chamados táxis pretos em São Paulo (novo modelos de táxi criado pela prefeitura após o início das operações da empresa Uber na cidade) e táxis para cadeirantes em Porto Alegre. Entre as mudanças detectadas para reforçar o relacionamento com os clientes está a criação de aplicativos específicos para taxistas, o uso de aplicativos já conhecidos como Easy e 99, oferecimento de descontos para os usuários e disponibilidade de outras formas de pagamento, através de cartão de crédito e débito.

Portanto, levando-se em consideração os critérios utilizados por McGahan (2004) para identificar em qual das trajetórias de mudança um mercado se encontra, percebe-se que o objeto deste estudo está na trajetória radical, nas duas cidades estudadas. É importante ressaltar que McGahan (2004) afirma que indústrias em uma trajetória de mudança radical podem continuar rentáveis por um longo tempo, possibilitando que reajam estrategicamente e escapem da ameaça de obsolescência, ou seja, a trajetória radical não implica no desaparecimento dos concorrentes tradicionais de mercado se esses lutarem para continuar no mercado, transformando a si próprios. Além da trajetória, de uma forma geral, este estudo detectou três fases importantes que ocorreram dentro desse percurso, que serão detalhadas a seguir.

### **5.1.1 Fases de transformação do mercado de TIP**

Para definir em que momento começam e onde terminam as fases dessa mudança foi usada como referência a separação de fases feita por Humphreys (2010b), que utilizou importantes acontecimentos no setor como marcos entre um período e outro. No presente estudo, esses marcos são: (1) o lançamento das primeiras empresas de tecnologia que conectaram passageiros a taxistas através de aplicativos de celular (em 2012 em São Paulo e em 2013 em Porto Alegre); (2) a entrada da primeira empresa oferecendo serviço de TIP privado através de aplicativos de celular (em junho de 2014 em São Paulo e em novembro de 2015 em Porto Alegre); e (3) a regulamentação dessa modalidade (em maio de 2016 em São Paulo e em dezembro de 2016 em Porto Alegre). Cada um desses marcos iniciou uma das três fases analisadas, que apresentam diferentes momentos dentro da transformação de mercado analisada. Primeiramente, existiu uma fase mais tranquila, de preparação de mercado para o uso de plataformas

*online*, onde a adoção da nova tecnologia trouxe melhorias significativas para esse mercado, conectando taxistas a passageiros através de aplicativos de celular desenvolvidos por empresas de tecnologia. Depois, com a entrada de uma empresa inovadora e concorrente, oferecendo uma nova modalidade do serviço de transporte, o TIP privado, houve uma fase de polêmica e conflito, expresso algumas vezes através de violência física. E, por último, iniciou-se uma fase de expansão do mercado, onde o serviço oferecido de TIP privado passou a ser regulamentado e houve um aumento no número de concorrentes. Essas fases serão, portanto, chamadas de Preparação de Mercado (Fase 1), Abertura de Mercado (Fase 2) e Expansão de Mercado (Fase 3). Essas etapas serão comparadas com aquelas descritas por Giesler (2008): ruptura, crise, reparação e reintegração. As Figuras 3 e 4 apresentam uma linha do tempo com os principais marcos que separam cada fase. Essas figuras também mostram a entrada de outras empresas de TIP privado, após a entrada da empresa pioneira, que foi a empresa Uber. Comparando essa linha do tempo com o Gráfico 1, apresentado no item 4.1.3 do Método, podemos perceber que houveram picos de notícias na transição da fase 1 para a fase 2 e da fase 2 para a fase 3.

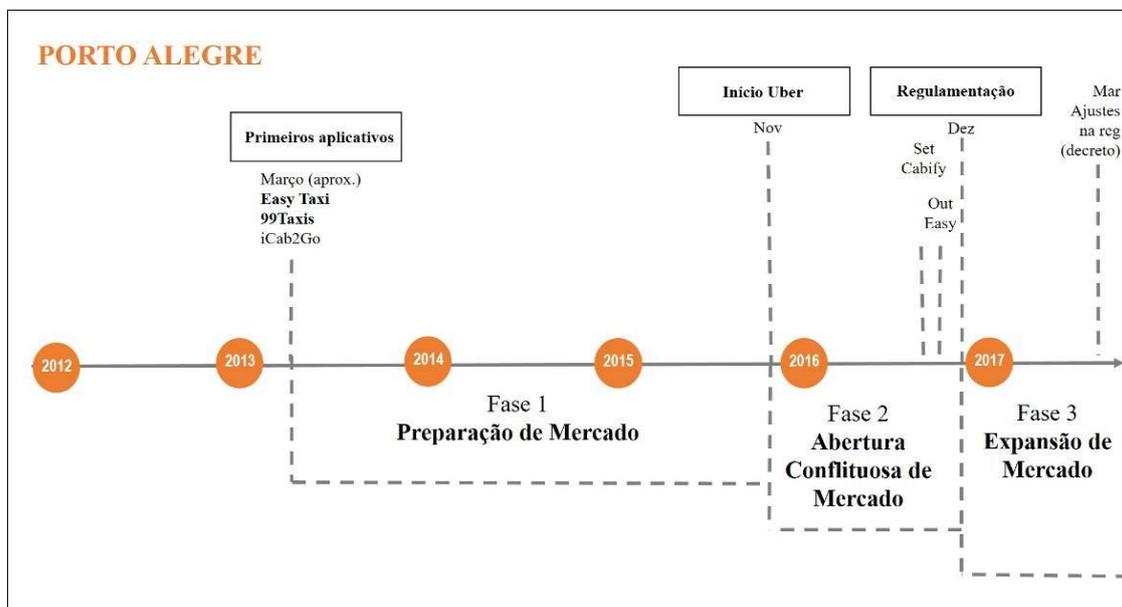


**Figura 3 – Linha do Tempo da Transformação do Mercado de TIP em São Paulo**

Fonte: Elaborado pela autora

Em São Paulo, a primeira fase teve início com a criação de empresas como Easy Taxi e 99Taxis – outras empresas podem ter sido criadas nesse período, porém com pouca cobertura do jornal analisado. A segunda fase iniciou com a chegada da empresa Uber na cidade, e a terceira com a assinatura do decreto para regulamentação da

atividade de TIP privado por aplicativos. Logo que a terceira fase começou, as principais empresas concorrentes reagiram alterando seus nomes e acrescentando o serviço de TIP privado nas suas atividades. A empresa Easy Taxi passou a se chamar Easy e a empresa 99Taxis passou a se chamar 99. A Easy lançou o serviço EasyGo e a 99 lançou o 99POP para concorrer com a empresa Uber.



**Figura 4 – Linha do Tempo da Transformação do Mercado de TIP em Porto Alegre**

Fonte: Elaborado pela autora

Em Porto Alegre, a Easy Taxi e 99Táxis começaram a atuar somente em 2013, assim como outras concorrentes como a iCab2Go, porém, não se tornaram tão conhecidas quanto as duas concorrentes principais. A segunda fase começou em novembro de 2015, com o início das operações da empresa Uber na cidade, e a terceira fase com a sanção do texto que regulamentou as atividades de TIP privado por aplicativos.

Através da análise automatizada de conteúdo pôde-se identificar quais temas e enquadramentos foram feitos com maior frequência na mídia, em cada um desses períodos, tanto em São Paulo, como em Porto Alegre. Essas categorias de análise surgiram na análise qualitativa das matérias de jornais e mostram quais temas/enquadramentos serviram para tentar (des)legitimar o TIP privado. É fundamental compreender como ocorreu a legitimação desse modo de transporte, visto que essa aprovação transformou o mercado estudado. Segundo Etter *et al.* (2016), o estudo da legitimidade, baseado no conteúdo de mídia, mede como as organizações são cobertas e

enquadradas. Assim, foi possível identificar como esses enquadramentos e temas reforçaram a legitimidade das empresas ou tentaram torná-las ilegítimas. A Figura 5 mostra a porcentagem de matérias publicadas sobre cada tema em cada jornal – porcentagem em relação ao número total de matérias analisadas em cada fase, em cada jornal.

#### 5.1.1.1 Primeira fase – Preparação de Mercado

A primeira fase, conforme apresentado nas Figuras 3 e 4, teve início em 2012 em São Paulo e durou até a chegada da empresa Uber na cidade, em junho de 2014. Em Porto Alegre, ela iniciou em 2013 e foi até novembro de 2015. Foi nessa fase que surgiram no Brasil os primeiros aplicativos conectando passageiros a taxistas, como o Easy Taxi e 99Taxis. Conforme apresentado na Figura 5, nessa primeira fase percebeu-se a predominância de notícias sobre Apresentação das empresas e Notícias de outras cidades.

No jornal ZH, 41% das notícias foram relacionadas com o tema Apresentação das empresas, enquanto que no jornal FSP, 54% (ver Figura 5). Nesse período, muitas matérias continham trechos informativos sobre o funcionamento dos aplicativos – dos que conectam usuários a taxistas e também dos que conectam a motoristas particulares. Essas matérias apresentam informações sobre as empresas, onde surgiram, como os usuários podem baixar os aplicativos, como chamar um carro, como fazer o pagamento, etc. Apesar de que, nessa fase, a empresa Uber ainda não estava atuando nas cidades estudadas, já havia notícias explicando o seu funcionamento.

No jornal FSP, o artigo “Apps ajudam passageiros a procurar táxis por perto”, de 2013, já explicava como funcionavam os aplicativos que conectam usuários e taxistas:

É aí que entram os apps de táxi, que unem o útil ao agradável: taxistas que procuram passageiros a passageiros que procuram táxis. A lógica é parecida em todos eles. A partir do sistema de geolocalização de um *smartphone* com sistema Android ou iOS, o software encontra taxistas livres próximos ao usuário. Daí para frente, passageiro e motorista combinam a corrida – por meio do próprio aplicativo ou por telefone. (FSP, 07/01/2013)

Nessa fase, deve ser levado em consideração o grande número de notícias de outras cidades – 48% na ZH e 40% na FSP. Isso ocorreu devido ao fato de a empresa Uber já ser notícia em outros lugares e da expectativa criada em torno de sua chegada, principalmente no Jornal ZH. Essa quantidade de matérias sobre a atuação das empresas em outras cidades pode ter interferido, de certa forma, na quantidade de artigos em cada enquadramento (por exemplo, algumas matérias são sobre a regulamentação em outras cidades e não especificamente em Porto Alegre ou São Paulo).

Também foram diversos os artigos encontrados sobre a temática Regulamentação no jornal ZH (23%) e no jornal FSP (19%). Em Porto Alegre, o assunto começou a ser abordado alguns meses antes da chegada da empresa Uber. A Figura 5 apresenta a alteração na frequência de uso desse enquadramento ao longo das três fases analisadas. Mesmo que esse assunto já estivesse sendo abordado nos veículos de comunicação, a análise qualitativa mostra que ainda não havia um entendimento sobre se ela deveria ocorrer ou não. Um artigo publicado em agosto de 2015 no jornal ZH, três meses antes da empresa começar a operar em Porto Alegre, já iniciava a polêmica em torno do assunto através da opinião de alguns prefeitos sobre a atuação da empresa Uber:

Os prefeitos das 20 maiores cidades gaúchas foram convidados pela Famurs a opinar sobre o Uber, aplicativo de transporte que concorre com os táxis. Os que apoiam a novidade: Bento Gonçalves, Pelotas e Viamão. Os contrários: Caxias do Sul, Rio Grande e Uruguaiana. Entendem que a população ficará desprotegida em casos de irregularidades. Um dos prefeitos desconhecia o assunto. Os demais não têm opinião ou não se manifestaram. Mas, em um ponto, todos concordam: a necessidade de regulamentação do serviço onde ele funcionar. (JORNAL ZH, 26/08/2015)

O enquadramento Clandestinidade também foi bastante destacado já nessa primeira fase no jornal ZH (23%). Isso ocorreu pelo fato de que alguns depoimentos de pessoas entrevistadas pelos jornalistas caracterizavam o serviço da empresa Uber como sendo clandestino, antes mesmo da empresa começar a operar na cidade. Como exemplo disso, está o relato do presidente da Empresa Pública de Transporte e Circulação (EPTC) de Porto Alegre:

— Isso tem que ficar claro: nós não vamos permitir que nenhum transporte remunerado seja prestado aqui no município clandestinamente. A lei não se refere a aplicativos, mas, para prestar esse serviço, é preciso ser concessionário ou permissionário do município. Caso contrário, com aplicativo ou sem, é clandestino — disse Cappellari. (JORNAL ZH, 09/09/2015)

A análise qualitativa das matérias de jornais, combinada com entrevistas em profundidade com jornalistas, mostrou que o enquadramento Clandestinidade não refletiu necessariamente a visão desses profissionais, mas as diversas visões que são mostradas nas matérias através das opiniões de indivíduos entrevistados pelos jornalistas. Dessa forma, esse enquadramento ganhou destaque, principalmente através das palavras de gestores da Empresa Pública de Transporte e Circulação (EPTC), órgão da Prefeitura da cidade. No jornal FSP, o enquadramento Clandestinidade foi pouco usado (2%), pois nesse momento, as matérias do jornal ainda não abordavam muito sobre a vinda da empresa Uber para o Brasil, apenas sobre sua atuação internacional. A Figura 5 apresenta a alteração na frequência de uso desse enquadramento ao longo das três fases analisadas.

Outra informação importante destacada pela análise qualitativa foi que, nessa fase, mesmo antes das empresas de TIP privado, como a Uber, começarem a operar, um dos artigos relatou que empresas de rádio táxi já estavam sofrendo com a concorrência dos aplicativos que conectavam usuários aos taxistas, perdendo taxistas cadastrados e usuários, conforme menciona um artigo publicado em junho de 2015:

A mudança atinge a frota de empresas como a Tele Táxi, pioneira no sistema de rádio na Capital, que passou de 350 carros cadastrados para 180 em menos de um ano. As rádios também tiveram queda nas ligações de até 40%, segundo um levantamento da Rádio Gaúcha. (ZH, 05/06/2015)

Alguns dos gestores entrevistados, durante a fase de entrevistas em profundidade, também comentaram essa situação, em que as novas empresas se tornaram concorrência para as empresas de rádio táxi e para os pontos de táxis. Além disso, possibilitaram aos taxistas serem mais eficientes:

Não fazia mais nenhum sentido você chamar um táxi por uma cooperativa. Um sistema retrógrado, ineficiente, onde você tem que usar uma linha telefônica, esperar um atendente caçar um taxista pelo rádio e o taxista se dispor a ir lá. Nunca funcionou como um chamamento de corridas *real time*, e sim agenciamento. Muitas vezes, você agendava para dali a duas horas, três horas ou no dia seguinte. (...) Então, esse foi o primeiro mercado que a empresa incomodou. E, obviamente, quando fala incomodou, mexeu com interesses, então, briga mesmo. Não é fácil, não é que não está sendo... São interesses organizados, consolidados. Depois, quando o serviço começou a se consolidar... ele é um serviço muito mais eficiente. O taxista passou a fazer 40% mais corridas, porque ele não precisa voltar para o ponto dele para pegar uma corrida, ou no retorno ficar olhando na calçada alguém estendendo a mão para pegar uma corrida. Ele simplesmente deixa o aplicativo ligado e o aplicativo caça ele nas imediações. Se tem uma pessoa procurando aqui, ele

vai ver que está passando ao redor. O que que isso incomodou? Incomodou o mercado de ponto de táxi. Ponto de táxi é um equipamento, uma autorização pública, mas que há bastante tempo era desvirtuado, porque existe um mercado, um negócio de comércio de ponto de táxi. (GESTOR 1)

Então, a última inovação tinha acontecido até a gente lançar os aplicativos foi a Rádio Taxi (...). Então, o sistema era muito ineficiente e a gente acabou criando uma solução que dava para aumentar o tamanho da frota, dá para ter avaliação, pagamentos e etc. Então, a gente entende que a gente veio para melhorar a indústria, em questão de (velocidade) [00:03:54], qualidade e segurança na experiência para o usuário. Então, é um produto que encaixou muito bem, porque eu tenho certeza que todo mundo teve alguma experiência ruim com táxi ou com transporte. Então, a gente basicamente mudou para isso. E a indústria vem evoluindo... (GESTOR 3)

As entrevistas em profundidade, juntamente com a análise quali-quantitativa de matérias de jornal mostraram que essa primeira fase foi, portanto, marcada principalmente pela Apresentação das empresas que conectam passageiros e taxistas/motoristas e por Notícias (sobre os aplicativos) em outras cidades. O tema Regulamentação também já estava ganhando destaque, bem como o enquadramento Clandestinidade (em Porto Alegre). Em São Paulo, nessa fase, o tema Comparações entre aplicativos entre táxis e aplicativos também chamou atenção. Além disso, essa foi também uma fase de surgimento de concorrência para as empresas de rádio táxi e pontos de táxis. As entrevistas em profundidade mostraram que, em Porto Alegre, consumidores começaram a se organizar, já nessa fase, para demonstrar seu interesse em ter a empresa Uber atuando no mercado, visto que a mesma já estava operando em São Paulo e em outras cidades brasileiras. Uma das usuárias entrevistadas relatou como surgiu a ideia de criar um grupo na rede social *online* Facebook, na tentativa de demonstrar seu interesse, unindo demais moradores da cidade interessados em mostrar que haveria público para o aplicativo na cidade. Nessa época, a empresa ainda não estava atuando na cidade, mas já havia rumores de que iniciaria a selecionar motoristas. Já havia também a polêmica sobre o aplicativo ser ilegal/clandestino ou não:

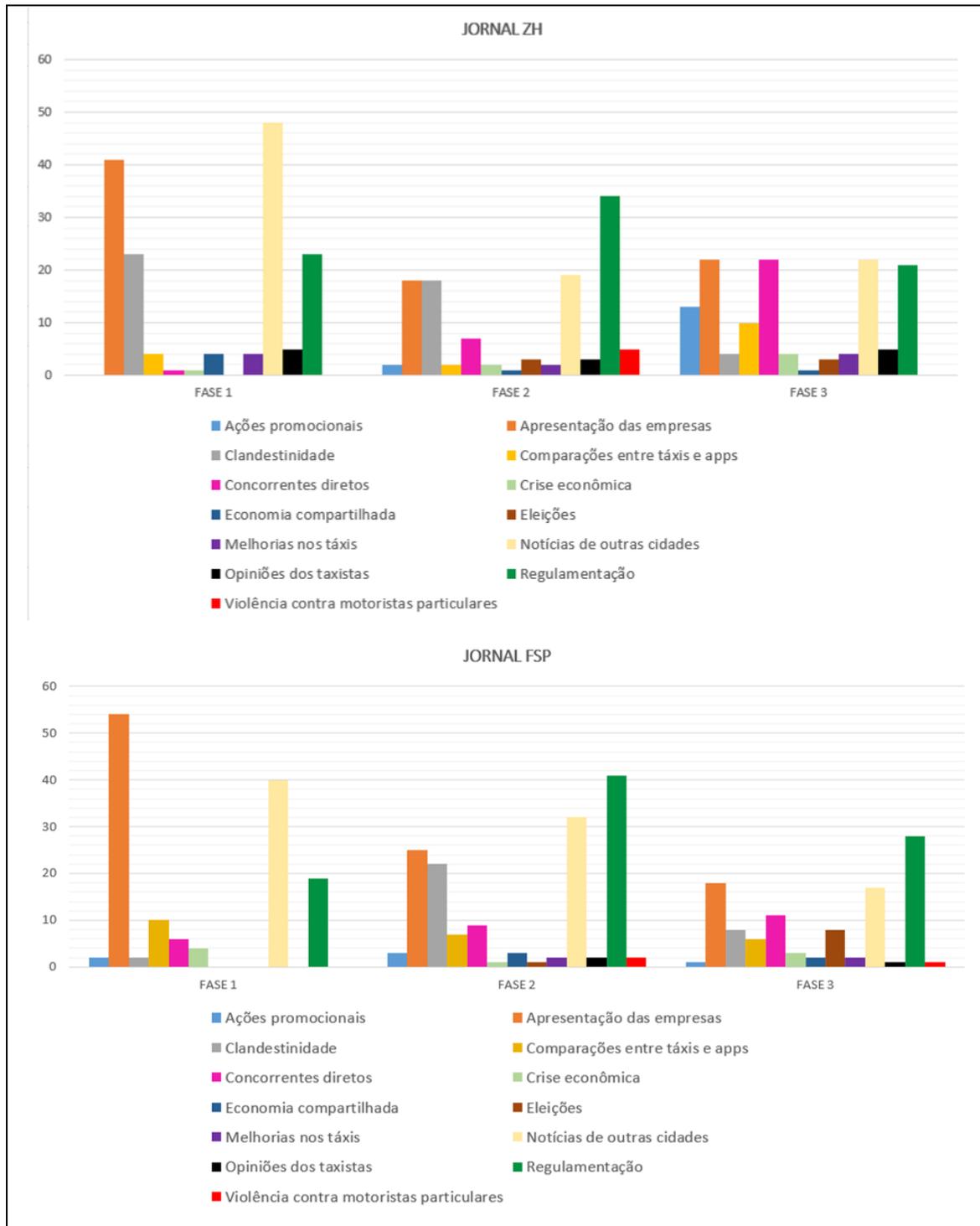
Eu tinha um colega que estava desempregado na época, que é o (nome do amigo), que é o outro administrador do grupo. E daí ele falou que ele ia se inscrever para ser motorista do Uber. Daí eu (disse) "legal né"? Falei para ele se inscrever. Quando o Uber chegou no Brasil e veio toda aquela confusão, de que não podia, que chegou em Porto Alegre e não podia ser legalizado, que não era legal e tal, eu falei para ele, junto com, com um amigo advogado eu falei "meu Deus, vamos tentar fazer uma petição", alguma coisa para legalizarem o Uber em Porto Alegre, porque é um negócio legal, é iniciativa da livre concorrência, enfim. (...) A gente adicionou os amigos assim, só que o grupo foi crescendo, foi tomando uma proporção imensa, então se tu for ver os primeiros, as primeiras postagens assim, que era muito minha e do Leonardo mesmo, ah, defendendo o Uber, querendo o que houvesse um

envolvimento por parte até dos políticos assim, os vereadores de Porto Alegre para legalizar, e a ideia era essa, era apoiar o Uber, fazer um movimento na internet, para que a Prefeitura de Porto Alegre visse que em Porto Alegre a gente tem interesse sim no Uber ser legalizada(SIC). (USUÁRIO 1)

Outros enquadramentos feitos pela mídia também foram medidos em relação a essa fase: Violência contra motoristas particulares (0% em ambos os jornais); Concorrentes diretos (1% no jornal ZH e 6% no jornal FSP); Melhorias nos táxis (4% no jornal ZH e 0% no jornal FSP); Ações promocionais (0% no jornal ZH e 2% no jornal FSP); Opiniões dos taxistas (5% no jornal ZH e 0% no jornal FSP); Comparações entre Táxis e Apps (4% no jornal ZH e 10% no jornal FSP); Economia Compartilhada (4% no jornal ZH e 0% no jornal FSP); Eleições (0% em ambos os jornais); Crise Econômica (1% no jornal ZH e 4% no jornal FSP).

Também devemos destacar que, nessa fase, a frequência do uso do enquadramento Apresentação das novas empresas (ZH, 41% no Jornal ZH e 54% no Jornal FSP) aponta que esse foi um período importante para a legitimação cultural-cognitiva dos consumidores, visto que esse enquadramento foi bastante usado, preparando a população para o uso dos aplicativos. O enquadramento negativo Clandestinidade (23% no Jornal ZH), feito em relação ao serviço de TIP privado em Porto Alegre, parece não ter surtido efeito na maior parte dos consumidores em potencial, visto que, após o início das operações da empresa Uber, na segunda fase, o serviço da empresa passou a ser cada vez mais solicitado. Esse enquadramento pode até ter surtido um efeito contrário, de divulgação, pois colocou a empresa Uber cada vez mais na mídia.

Essa fase pode ser chamada de fase de preparação do mercado, pois, mesmo sem ser essa a intenção, as empresas de tecnologia que inauguraram essa fase prepararam os consumidores para as mudanças que estavam por vir. Consumidores começaram a testar os aplicativos de celular para chamar táxis, acostumaram-se a saber em quanto tempo o táxi chegaria, a pagar com cartão de crédito e a avaliar os motoristas. Aos poucos, muitos deixaram de lado o velho hábito de ligar para o ponto de táxi ou de sair de casa para tentar chamar um táxi na rua.



**Figura 5 - Mudança na Frequência dos Temas e Enquadramentos ao Longo do Tempo**

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.1.2 Segunda fase – Abertura de Mercado

Essa fase iniciou com a chegada da empresa Uber em cada uma das localidades. A análise quantitativa dos dados dessa segunda fase, que ocorreu entre junho de 2014 e

maio de 2016 em São Paulo e entre novembro de 2015 e dezembro de 2016 em Porto Alegre, revela que houve um aumento significativo na ocorrência de diversos enquadramentos positivos em relação às empresas de TIP privado, o que pode ter contribuído para reforçar a legitimidade normativa das mesmas. O único enquadramento negativo foi o de Clandestinidade. Ambos os jornais tiveram como temas e enquadramentos de maior destaque a Regulamentação (34% no Jornal ZH e 41% no jornal FSP) e Notícias de outras cidades (19% no Jornal ZH e 32% no jornal FSP). Apresentação das empresas (18% no Jornal ZH e 25% no jornal FSP), Clandestinidade (18% no Jornal ZH e 22% no jornal FSP) e Concorrentes diretos (7% no Jornal ZH e 9% no jornal FSP) também tiveram destaque.

Tanto o jornal ZH, quanto o jornal FSP aumentaram a atenção nos temas e enquadramentos Regulamentação, Concorrentes diretos, Ações promocionais e Eleições. O enquadramento Regulamentação passou de 23% para 34% no jornal ZH e de 19% para 41% no jornal FSP. Foi nesse período que ocorreram as audiências públicas e votações em torno dos projetos. Nessa fase, também cresceu a proporção de artigos sobre empresas que passaram a fazer concorrência direta à empresa Uber. O enquadramento Concorrentes diretos da empresa Uber passou de 1% para 7% no jornal ZH e de 6% para 9% no jornal FSP. Algumas dessas empresas começaram a atuar nas localidades estudadas ainda na segunda fase, antes mesma da regulamentação, como a WillGo e Cabify em Porto Alegre. A proporção de artigos relacionados com Ações promocionais realizadas pelas empresas passou foi 2% no jornal ZH e de 3% no jornal FSP. Notícias sobre os aplicativos relacionadas com o tema Eleições também passaram a ser publicadas nesse período (3% no jornal ZH e 1% no jornal FSP) devido à proximidade com as votações para prefeitos e vereadores, principalmente no jornal ZH, visto que as eleições ocorreram na cidade de Porto Alegre durante essa segunda fase de transformação de mercado. Quando as eleições ocorreram, em outubro de 2016, a transformação de mercado já estava na terceira fase na cidade de São Paulo. Isso demonstra o quanto a esfera política esteve envolvida nesse processo de transformação de mercado.

Apesar de os enquadramentos Apresentação das empresas e Notícias de outras cidades terem sido alguns dos mais importantes nesse período, deve-se levar em consideração a diminuição dos mesmos em relação ao período anterior. A quantidade de matérias passou de 48% para 19% no jornal ZH e de 40% para 32% no jornal FSP.

Apresentação das empresas passou de 41% para 18% no jornal ZH e de 54% para 25% no jornal FSP.

O enquadramento Clandestinidade diminuiu no jornal ZH (de 23% para 18%), mas aumentou no jornal FSP (de 2% para 22%). Foi nessa fase que surgiu o enquadramento Violência contra motoristas particulares. Na ZH, 5% das notícias foram sobre esse assunto, enquanto que na FSP, 2%. Nessa fase, um motorista parceiro da empresa Uber quase morreu espancado por taxistas em Porto Alegre, apenas uma semana após a empresa começar a operar na cidade. Esses dois enquadramentos, Clandestinidade e Violência contra motoristas particulares, parecem ter surtido efeito contrário do esperado pelos taxistas, conforme já foi mencionado, visto que a empresa Uber passou a ser cada vez mais popular. Os atos de violência contra motoristas particulares ganharam destaque na mídia e não intimidaram a empresa, nem foram encontrados indícios de que isso tenha prejudicado sua legitimação.

Além disso, houve o surgimento de matérias no jornal FSP abordando Melhorias nos táxis. Esse enquadramento já havia sido feito na fase anterior no jornal ZH e passou de 4% na primeira fase para 2% nessa segunda fase. Foi nessa fase que foram tratadas melhorias para a Lei Geral dos Táxis, conforme demonstra o artigo publicado em janeiro de 2016 no Jornal ZH:

Na terça-feira, a EPTC encaminhou ao gabinete do prefeito a proposta que altera e inclui artigos sobre o vestuário e o comportamento dos taxistas na Lei Geral dos Táxis. O documento proíbe o uso de bermuda, chinelos e bonés, além de “uberizar” o tratamento dos clientes, estipulando que a temperatura do ar-condicionado e o tipo de música ou estação de rádio deverão ser escolhidos pelo passageiro. A proposta será avaliada pela Câmara da Capital em fevereiro. – Em dezembro, fizemos uma reunião com cerca de 70 permissionários dos principais pontos e sindicatos para conversarmos sobre o que fazer para melhorar o serviço de táxi na Capital. Um esboço da minuta do projeto saiu desta reunião. As lideranças tiveram um prazo para sugerir outros pontos. Esse esforço é porque o serviço precisa ser qualificado – explica o diretor de operações da EPTC, Marcelo Soletti. (JORNAL ZH, 07/06/2016)

A análise qualitativa das matérias de jornal e das entrevistas em profundidade mostrou que esse era um assunto que já vinha sendo abordado entre prefeituras e taxistas. Conforme citado anteriormente, a chegada da empresa Uber no Brasil prejudicou não somente o trabalho dos taxistas, mas também das empresas que estavam conectando taxistas a passageiros através dos aplicativos. Além disso, um dos gestores também abordou um dos problemas do mercado existente até então, que era o chamado comércio de alvarás:

Mexeu também com a estrutura do comércio de alvarás, que é outra anomalia. Alvará também é uma autorização pública. Como que você faz negócio com isso? Tem em algumas legislações municipais o direito de hereditariedade de alvará. Isso é público, entendeu? Isso não poderia ser vendido. Isso não poderia passar de pai para filho. (GESTOR 1)

Um artigo publicado em julho de 2016 no jornal FSP aborda a mudança em relação a esse comércio, que ocorreu nesse período, e relaciona esse fato com a concorrência do aplicativo Uber:

A gestão Fernando Haddad (PT) liberou o comércio de alvarás de táxi na cidade de São Paulo, atividade considerada ilegal até então. Isso ocorre no momento em que a chegada de aplicativos de transportes, como o Uber, fez despencar o valor dessas licenças. A queda varia entre 30% e 50%, dependendo do ponto onde o motorista atua. Esse efeito colateral provocado pela concorrência foi confirmado à Folha por profissionais que fazem a negociação. O secretário de Transportes, Jilmar Tatto, diz que esse mercado deixou de ser considerado clandestino pela prefeitura desde novembro, com a criação do táxi preto –mais luxuoso e que pode cobrar tarifa maior que a do comum. Na ocasião, passou a ser autorizada a transferência de alvarás desde que o dono pague R\$ 9.000 à prefeitura –valor equivalente a 15% do preço instituído para obter uma licença do táxi preto. "Antes não podia transferir, e as transações envolviam contratos de gaveta, com a corrupção de agente público. Agora, desde que a transferência seja paga à prefeitura, é legal", afirma Tatto. O alvará é uma concessão da prefeitura que passa de pai para filho. Na prática, porém, sempre houve um comércio ilegal, no qual alvarás eram doados a terceiros, mas mediante negociação em dinheiro, muitas vezes intermediada por despachantes. Há na cidade 34 mil alvarás de táxis, que foram sorteados de 1969, quando a atividade virou lei, para cá. (Jornal FSP, 09/07/2016)

Essas notícias mostram que, mesmo antes da atividade de TIP privado ser regulamentada nas cidades brasileiras (final da segunda fase), mudanças importantes foram feitas, envolvendo as atividades dos taxistas, como mudanças na Lei Geral dos Táxis, inclusão dos chamados táxis pretos em São Paulo, táxis para cadeirantes em Porto Alegre (já na primeira fase), uso de GPS, autorização de transferência de alvarás (São Paulo). Durante uma das entrevistas em profundidade, um dos vereadores de Porto Alegre comentou sobre uma reunião que fez com taxistas para conversar sobre mudanças na forma de conduta dos mesmos:

Estão mudando. As pessoas que se criaram no mundo do táxi, que vivem disso estão mudando. Eles compraram carros melhores, querem uniforme, cartão de crédito, personalizar o carro e competir. Eles querem ser aquele aplicativo que chegou em Porto Alegre com um transporte diferenciado em Porto Alegre. (...) Eles foram tão radicais que no dia que eu fiz a reunião com eles, tinha uns que diziam: "não pode nem usar barba", estavam tão radicais

que chegou a esse ponto. Eu pedi calma e disse que tinha que ter um critério. (VEREADOR 4)

Outro vereador entrevistado disse também perceber que alguns taxistas estão se esforçando para atender melhor aos passageiros:

Tenho visto os taxistas serem melhores motoristas, atender melhor o serviço, dar descontos, criando seus aplicativos. Enfim, acho que é o cidadão quem vai sair ganhando com isso. (VEREADOR 2)

Afora a percepção de que, durante as entrevistas e análises, estão ocorrendo essas melhorias nos serviços prestados pelos taxistas, a observação participante em uma das audiências realizadas na cidade de Porto Alegre mostrou que grande parte dos esforços dos representantes dos taxistas, nessa segunda fase, foi para impedir que o serviço de motoristas particulares fosse regulamentado. O discurso dos participantes da audiência pública que representaram os taxistas foi sempre em defesa das atividades dos mesmos, contra a entrada de empresas estrangeiras no país. Os mesmos usaram argumentos em defesa do trabalhador local, conforme afirmou publicamente um dos participantes da audiência realizada em Porto Alegre, em julho de 2016:

A Unitaxi nasceu pela necessidade da união da classe dos taxistas, neste momento, pelo desespero e o desamparo dos órgãos públicos e sindicais, idealizada por outros profissionais, que além de engessar, (...), aprimorar e renovar os conceitos da classe dos taxistas, visa a unir os profissionais taxistas para enfrentar essas empresas estrangeiras que descaradamente aportaram em nossas terras brasileiras, desrespeitando as nossas leis trabalhistas, praticando uma concorrência desleal, gerando discórdia, corrupção, desemprego, propaganda enganosa, invasão de divisa e sonegação de impostos. Eu falo aqui para os senhores, se quiserem liberar o clandestino, liberem para mim, porto-alegrense, para trabalhar com meu carro pirata. É muito mais fácil, porque o dinheiro fica aqui dentro. Viemos para chamar à razão os nossos Vereadores e Deputados legislados, para que não aceitem ou promovam esse tipo aplicativo de táxi, que se autodenomina avanço tecnológico, como se fosse uma nação de ignorantes e selvagens. Somos o Brasil, somos taxistas, nação soberana. Temos tecnologia e pessoal capacitado para evoluir e não sermos explorados. O que queremos que nossos políticos vejam é o poder da massa eleitoral, não em nível municipal ou federal, mas em nível de taxistas em todas as cidades e em todos os Estados, em todo o Brasil. Agora, acordamos e estamos unidos. Esta terra tem dono: Sepé Tiaraju.

Na mesma audiência, motoristas parceiros da empresa Uber também tiveram a oportunidade de defender seu ponto de vista e a permanência da empresa na cidade. O papel de ambos os lados nesse processo de transformação de mercado será retomado no item 4.5 deste estudo.

Durante essa segunda fase, o jornal FSP passou a mostrar artigos com opiniões dos taxistas (2%), enquanto que o mesmo enquadramento diminuiu no jornal ZH (de 5% para 3%). Houve uma diminuição no enquadramento crise econômica no jornal FSP, de 4% para 1%, e um pequeno aumento no jornal ZH, de 1% para 2%.

Durante a audiência pública realizada em Porto Alegre, um dos representantes da empresa Uber relacionou a atividade da empresa com a economia do compartilhamento, usando esse argumento em favor da empresa:

O verdadeiro concorrente do Uber é o carro particular. A lógica, por trás desse conceito de economia compartilhada, é promover o ganho de eficiência de transporte dos veículos já existentes em Porto Alegre, que, em geral, assim como no mundo inteiro, são ativos subutilizados que passam a maior parte do tempo na garagem. Mais viagens compartilhadas, menos carros nas ruas. E o potencial para que os cidadãos porto-alegrenses deixem de usar seus próprios veículos é imenso. Por isso, a oferta de serviços de transporte privado deve se equilibrar livremente com a demanda e o direito de escolha da população de Porto Alegre. Com um melhor aproveitamento de carros já em utilização, veremos menos carros particulares nas ruas e, em pouco tempo, um impacto significativo na melhoria da mobilidade urbana de Porto Alegre, como já temos visto. Outra consequência disso é que o Poder Público poderá redirecionar seus investimentos para outras prioridades que não estacionamentos, garagens ou arquiteturas viárias para o descongestionamento da Cidade.

Esse enquadramento, economia compartilhada, foi medido para verificar se as empresas desse setor estavam sendo retratadas dessa forma nos veículos analisados. No jornal ZH houve uma diminuição nesse enquadramento, de 4% na fase anterior para 1%, mas o enquadramento começou a aparecer nessa fase no jornal FSP, em 3% das matérias analisadas nessa fase. Já o enquadramento Comparação entre táxis e apps passou de 4% para 2% no jornal ZH e de 10% para 7% no jornal FSP.

A segunda fase de transformação do mercado de TIP foi, portanto, marcada principalmente pelo debate sobre Regulamentação e por Notícias de outras cidades. Outros temas e enquadramentos como Apresentação das empresas, Clandestinidade, Concorrência direta, Comparações entre táxis e apps e Violência contra motoristas particulares também tiveram destaque. Conforme será explicado no item 4.4.2, a Violência contra motoristas particulares foi identificada nas entrevistas em profundidade como sendo um gatilho social que impulsionou a evolução da segunda para a terceira fase de transformação do mercado. E, apesar de a porcentagem de matérias sobre as melhorias no serviço de TIP público ser baixa, nesse período houve

uma tentativa de se mostrar na mídia que essa categoria estava buscando melhorar o seu serviço.

### 5.1.1.3 Terceira fase – Expansão de mercado

A terceira fase dessa transformação começou em maio de 2016 em São Paulo, e em dezembro de 2016 em Porto Alegre, quando a regulamentação do TIP privado por aplicativos de celular foi sancionada. Foi nessa fase, principalmente, que empresas começaram a entrar no mercado fazendo concorrência direta para a empresa Uber, principalmente em São Paulo. Conforme esperado, enquadramentos como Regulamentação e Clandestinidade tiveram menos destaque do que na fase anterior, visto que a regulamentação do serviço já havia sido votada e o mesmo já não poderia mais ser considerado clandestino.

O enquadramento Regulamentação passou de 34% para 21% no jornal ZH e de 41% para 28% no jornal FSP. O enquadramento Clandestinidade passou de 18% para 4% no jornal ZH e de 22% para 8% no jornal FSP. O enquadramento Violência contra motoristas foi de 1%, e desapareceu no jornal ZH, considerando os meses analisados – até abril de 2017.

Por outro lado, ganhou destaque o enquadramento Concorrência direta, que passou de 7% para 22% no jornal ZH e de 9% para 11% no jornal FSP. O enfoque em ações promocionais aumentou somente no jornal ZH, de 2% para 13%. Levando-se em consideração que as entrevistas em profundidade com os jornalistas foram feitas quando o mercado de TIP já estava passando por essa terceira fase nas duas cidades analisadas, chamou a atenção a preocupação de alguns dos jornalistas com esse enquadramento. Um dos entrevistados comentou que entre no jornal em que trabalha passou a existir a percepção de que as pautas sobre ações promocionais deveriam ser mais analisadas antes de serem publicadas:

Nos últimos meses, a (nome da empresa) decidiu não dar mais esse tipo de matéria por entender que era só uma divulgação de uma promoção, que não agregava muito ao usuário. Até porque o próprio Uber já divulga isso para os usuários por e-mail, por outros canais. Acho que não caberia usar o espaço da Folha para isso, mas é um debate a ser feito, porque, por outro lado, é um serviço, é legal saber que vai estar mais barato. (...) O único cuidado que a Folha teve muito era de tentar não fazer propaganda para o Uber e não tentar

vender o Uber (...). Já fiz matéria e falaram: “essa matéria está muito para o Uber, não vamos dar ou vamos mudar esse enfoque, porque esse aqui está muito para o Uber”. Na hora eu achei que não estava, depois eu pensei melhor e, realmente, estava. Mas acho que foi a única coisa... de tomar esse cuidado de não vender o Uber como uma coisa muito positiva. (JORNALISTA 4)

Nessa fase, somente os enquadramentos Concorrência direta e Crise econômica cresceram em ambos os jornais. Além desses, os enquadramentos que receberam mais destaque nesse período foram Apresentação das empresas, Notícias de outras cidades, Comparação entre táxis e apps, Clandestinidade e Eleições.

Pode-se perceber, portanto, que as principais diferenças entre a forma que as três fases foram representadas na mídia são as seguintes: a primeira fase foi marcada principalmente pela apresentação das empresas e notícias de outras localidades, a segunda fase foi marcada principalmente pelo tema regulamentação e notícias de outras cidades e a terceira fase pelos temas regulamentação, concorrentes diretos, apresentação das empresas e notícias de outros lugares (ver Figura 5).

## 5.2 PONTOS DE CONEXÃO ENTRE OS PROCESSOS DE LEGITIMAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DE MERCADO

Durante a coleta e análise dos dados, percebeu-se que a legitimação da empresa Uber no Brasil foi fundamental para a transformação do mercado de TIP. A análise dos dados mostrou que essa transformação de mercado já havia começado algum tempo antes da chegada dessa empresa no país, porém, sem a entrada de uma empresa de TIP privado, não teríamos essa transformação radical, em que os ativos e as atividades dos taxistas foram ameaçados de obsolescência e os mesmos se viram obrigados a traçar estratégias de sobrevivência.

Ao se considerar as etapas de legitimação de um objeto social descritas por Johnson, Dowd e Ridgeway (2006) – inovação, validação local, disseminação e validação generalizada – percebe-se que a empresa Uber, considerando-se a sua criação nos Estados Unidos em 2009, está na última fase de legitimação, porém, essa validação generalizada não tem ocorrido em todos os lugares onde ela tem tentado se inserir ao redor do mundo, visto que em algumas localidades a empresa tem sido banida.

Considerando o desenvolvimento do serviço de TIP privado nas cidades analisadas, percebe-se que ocorreram, cada um a seu tempo, os três tipos de legitimação descritos por Scott (1995): cultural-cognitiva, normativa e regulatória, nessa ordem. Essas legitimações fizeram parte da transformação de mercado estudada. Apesar de que esse estudo não permite afirmar quantitativamente a porcentagem da população que considera a empresa Uber e suas concorrentes legítimas, dados secundários apontam o crescimento de número de usuários dessas empresas (CAPELAS, 2017; FOLHA DE SÃO PAULO, 2017; METHODUS, 2015; BRUM *et al.*, 2016; DATAFOLHA, 2016). Esse rápido aumento no número de usuários e de concorrentes mostra que esse mercado já alcançou a legitimação cognitiva, normativa (com exceção dos taxistas, que não aceitam a atividade), e, a partir do momento em que foi regulamentada, a legitimidade regulatória. Segundo Johnson, Dowd e Ridgeway (2006), a legitimidade depende do consenso aparente, não necessariamente real, entre os atores na situação local em que a maioria das pessoas aceita o objeto como legítimo. Embora ela seja mediada pelas percepções e comportamentos dos indivíduos, ela é fundamentalmente um processo coletivo. Para que ela aconteça, deve haver um público social que aceite o quadro abrangente de crenças, normas e valores desse objeto, ou seja, que o interprete como legítimo.

No presente estudo, diferentemente do resultado encontrado por Humphreys (2010b), a legitimação normativa ocorreu antes da legitimação regulatória, visto que o serviço da empresa já estava sendo amplamente utilizado nas localidades estudadas, antes mesmo de a atividade ser regulamentada. Embora Humphreys (2010b) tenha previsto que a ordem poderia ocorrer de forma diferente, em seu estudo a ordem encontrada foi: legitimação cultural-cognitiva, legitimação regulatória, legitimação normativa.

Como os veículos de comunicação começaram a publicar sobre a empresa Uber antes de sua chegada, principalmente no jornal ZH, entende-se que a legitimação cultural-cognitiva começou a ocorrer antes mesmo de a empresa iniciar suas operações na cidade, ainda durante a primeira fase de transformação de mercado, quando os leitores passaram a conhecer a empresa e a receber informações sobre a possibilidade de transporte que ela traria consigo. Até o dia anterior ao início das operações da empresa na cidade, foram publicadas 117 matérias no jornal Zero Hora mencionando seu nome. Já no jornal Folha de São Paulo foram 48 matérias. Conforme já foi citado, nesse

período já existiam consumidores manifestando seu interesse em ter a empresa atuando localmente. Pelo fato de empresa Uber ter sido a primeira empresa de TIP privado a atuar no Brasil, sua legitimação ocorreu juntamente com a legitimação dessa nova modalidade de transporte no país.

Pode-se perceber também que foram usados na mídia enquadramentos e temas que facilitaram a legitimação cultural-cognitiva da empresa Uber, bem como das demais empresas que entraram no mercado, como a Apresentação das empresas, Comparações entre táxis e aplicativos, Economia compartilhada e Ações promocionais. Foram enquadramentos que ressaltaram aspectos positivos das empresas e ensinaram os consumidores a usar os aplicativos. O próprio tema Regulamentação demonstra que a legitimação regulatória já estava em curso e, mesmo enquadramentos que enfatizaram o crescimento da concorrência podem ter conferido ainda mais legitimidade à empresa, demonstrando que outras organizações optaram por trilhar o mesmo caminho. Foi o caso não somente de empresas como Cabify, que passou a atuar no Brasil, mas de empresas brasileiras que, antes atuavam somente com o TIP público, como Eay Táxi e 99Táxi e passaram a atuar também com TIP privado. Nesse momento, começou a ocorrer o que Dimaggio e Powell (1983) chamam de isomorfismo mimético, para se adquirir a mesma legitimação da empresa pioneira. Essas empresas, juntas, estão formando um novo campo organizacional, sendo conectadas a fornecedores-chave, empresas de aluguel de carros, consumidores, agências reguladoras, etc.

### 5.3 GATILHOS

Neste estudo, o processo de transformação de mercado foi separado em três fases marcadas por acontecimentos que mudaram de forma significativa o mercado analisado, como a chegada de uma concorrente nesse setor – que não enfrentava concorrência – e a regulamentação do TIP privado. Para aprofundar a compreensão dessa transformação de mercado, o presente estudo buscou detectar, através das entrevistas em profundidade, juntamente com a análise dos demais dados coletados, quais foram os fatores, ou gatilhos, que contribuíram para que essa transformação ocorresse por completo, passando por essas três fases. Ou seja, buscou-se compreender quais foram os fatores que fizeram com que o mercado evoluísse de uma fase para a

outra. Ferrante (2010) explica que os gatilhos são uma sequência de eventos. Quando se trata de uma mudança social, não podemos pensar em um único fator como gatilho. Esses eventos podem incluir inovações, ideias revolucionárias, conflito, a busca por lucro, movimentos sociais, etc. A análise qualitativa dos dados coletados neste estudo apresentou uma combinação de fatores que contribuíram para essa evolução entre as fases. Foram eles: fatores tecnológicos, sociais, políticos, econômicos, além da existência de uma demanda não atendida pelo mercado e da força da marca Uber.

### 5.3.1 Fatores tecnológicos

Fatores tecnológicos influenciaram o início da primeira e da segunda fase dessa transformação de mercado. O aumento no uso de *smartphones* pode ser considerados como o “pontapé” inicial para a transformação de diversos mercados, como o de transportes, de hotelaria, de alimentação, etc. Já a inovação trazida pela empresa Uber foi fundamental para a evolução da primeira para a segunda fase. Em 2010, foram vendidos apenas 4.900 *smartphones* no Brasil. Esse número passou para 9.000 em 2011; 16.000 em 2012, quando começou a primeira fase da transformação de mercado em São Paulo; 35.000 em 2013, quando a transformação começou em Porto Alegre; e 47.000 em 2014 (IDC, 2017). Observando essa tendência, os criadores dos primeiros aplicativos de TIP empregaram esforços, no início da primeira fase de transformação do mercado, para que os motoristas de táxis também adquirissem esses telefones celulares mais recentes e comesçassem a usar as plataformas, apesar do alto preço desses aparelhos. Um dos gestores que atua no mercado desde a primeira fase comentou sobre essa dificuldade inicial em relação aos taxistas:

No começo, ninguém tinha celular. Basicamente, por isso foi difícil. Mas a gente conseguiu fazer bem feita a melhor proposta para o motorista. No começo, obviamente, ralava muito para fazer eles comprarem um celular. E aí deu certo. (GESTOR 1)

Em entrevista publicada em uma das matérias de jornal analisadas, o criador da empresa Easy Taxi, Tallis Gomes, também comentou sobre essa questão:

Em 2011, não era muita gente que tinha *smartphone*. Meu argumento era: mas vão ter, né? Eu estava acompanhando a curva de crescimento dos *smartphones* no país e sabia que dali a um ano todo mundo ia ter. Fui visto com muita descrença não só pelos usuários, como pelos taxistas. Os investidores não acreditavam em começar aquilo naquele momento. Vendi meu carro, peguei todas economias que tinha e fui investindo na empresa até que ela foi ganhando tração e eu consegui o primeiro aporte de capital. (JORNAL ZH, 07/09/2014)

Tanto no início da primeira fase, quanto na transição para a segunda, o fator tecnológico foi fundamental. Se os motoristas e usuários não tivessem acesso à *smartphones*, esse sistema não funcionaria. O gestor de uma das empresas de TIP entrevistado, comentou sobre a inovação tecnológica que trouxeram para o mercado:

A gente entra para fazer a, uma palavra que eu não gosto muito, mas está na moda, a disrupção da indústria. Então, a última inovação tinha acontecido até a gente lançar os aplicativos foi a Rádio Taxi. (GESTOR 3)

A inovação trazida pela empresa Uber, ao apresentar outro modelo de TIP no início da segunda fase, foi a responsável por uma interrupção na forma como o mercado estava evoluindo, conforme o gestor de outra empresa, que conectava taxistas a usuários através de aplicativo, afirmou:

A empresa sofreu bastante quando a Uber chegou, mas acompanhando o mercado, conhecendo todos os aplicativos do mundo, a gente foi estudar o que que estava acontecendo (...) A Uber, sim, ela teve algumas coisas boas. Ela provocou a disrupção. Ela chegou chegando. Isso é bom. Mas, por outro lado, ela tem uma estratégia de chegada, de lançamento e de relacionamento, principalmente com o governo, da qual a gente não compactua. (GESTOR 1)

Esse gestor apontou que esse momento foi de grande mudança no setor, sendo que essa inovação trazida primeiramente pela empresa Uber foi um fator que fez com que o mercado passasse para outro patamar de evolução. Nesse momento, as empresas de aplicativo que estavam atuando com o TIP público tiveram que se reinventar e escolher suas estratégias de atuação. Começaram, então, a avaliar a possibilidade de atuar também com o TIP privado:

O grande boom veio de um ano para cá, que foi quando a gente lançou o POP, que é a nossa categoria de carros particulares, que é o que realmente concorre com o Uber. Até então, a gente fazia só táxi. Não sei se você conhece o POP porque a gente não lançou em Porto Alegre ainda. Mas toda a regulamentação que foi discutida aí, que a gente participou bastante, se diz respeito aos carros particulares. E isso foi uma grande disrupção dentro da empresa. A 99, que era até conhecida como 99 táxis, porque só fazia táxi, há mais de um ano tirou o táxi do nome, justamente porque ela se transformou numa plataforma de mobilidade. (GESTOR 1)

### 5.3.2 Fatores sociais

As manifestações dos consumidores online e, de certa forma, a legitimação cultural-cognitiva e normativa que foram ocorrendo durante a primeira e a segunda fase da transformação de mercado, surtiram efeito na construção de um pensamento de que a atividade de empresas como Uber deveria ser regulamentada. Essas manifestações ocorreram através da criação de eventos e grupos na rede social Facebook e também através de mensagens enviadas para os vereadores através das redes sociais ou e-mail. Essas reações começaram a ocorrer, em Porto Alegre, antes mesmo de a empresa começar a operar na cidade, ainda na primeira fase de transformação do mercado, mas se tornaram mais frequentes durante a segunda fase.

Uma pesquisa publicada no Jornal ZH, durante a segunda fase da transformação de mercado, mencionou um estudo feito por alunos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (BRUM *et al.*, 2016), apontando que a maioria dos entrevistados preferiam andar de Uber na cidade:

Uma pesquisa sobre o uso de serviços de transporte individual em Porto Alegre, feita por alunos da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), aponta que os usuários preferem o Uber ao táxi na Capital. Em todos os quesitos avaliados, o serviço que funciona a partir de um aplicativo foi melhor, sendo carros limpos, motoristas pacientes e viagens mais seguras alguns dos motivos para a escolha. (ZERO HORA, 01/08/2016)

Outro estudo, feito logo que a empresa Uber começou a atuar na cidade, mostrou que os entrevistados já conheciam a marca e eram a favor da atuação da empresa. Levando-se em consideração que o enquadramento apresentado pela mídia pode afetar profundamente sua legitimidade (GAMSON; MODIGLIANI, 1989; HUMPHREYS, 2010b), acredita-se que essa percepção de legitimidade generalizada tenha influenciado na evolução desse mercado. A legitimação como gatilho contribuiu para que se passasse de uma fase para outra – da primeira para a segunda e da segunda para a terceira – ao mesmo tempo em que ela foi sendo construída, evoluindo de uma legitimação apenas cognitiva para uma legitimação normativa e regulatória. Ao final, temos esses três tipos de regulamentação atuando em conjunto. Assim como no estudo de Ertimur e Coskuner-Balli (2015), a legitimação de lógicas distintas serviu como fator que conduz a mudanças.

Outro artigo, publicado no jornal ZH ainda na primeira fase de transformação do mercado, citou um evento que foi criado na rede social por um publicitário, com o objetivo de fazer um boicote aos taxistas em Porto Alegre:

Mais de 59 mil pessoas já confirmaram no Facebook participação no boicote aos taxistas previsto para terça-feira. Será um protesto contra as agressões sofridas pelo motorista do Uber Bráulio Escobar, espancado por taxistas na semana passada. (JORNAL ZH, 30/11/2015)

Vereadores votaram leis para proibir o serviço prestado pela empresa Uber nas cidades estudadas e isso causou grande repercussão na mídia e nas redes e sociais. Um dos vereadores relatou que fez uma pesquisa com seus seguidores nas redes sociais para entender as diversas opiniões e entendeu que aprovar uma legislação proibindo o serviço não foi um bom caminho:

O debate da cidade pelas redes sociais foi muito intenso. Depois, eu mesmo fiz uma enquete nas minhas redes sociais. Foi um processo, assim, maciço de opinião a favor (da empresa Uber). Eu disse: “olha, tem algo errado, porque a casa está indo contra a vontade da população, que usou, aprovou e quer que...” Aliás, estava inclusive usando, mesmo que não estivesse legalizado o aplicativo. Eu acho que a casa fez um grande “desserviço” à câmara naquele momento em que aprovou uma legislação proibindo. (VEREADOR 1)

Essas manifestações dos consumidores reforçam a ideia de que as legitimações cultural-cognitiva e normativa já estavam em curso nesse período, sendo também um fator social que impulsionou a regulamentação e, conseqüentemente, a transformação de mercado. A percepção da legitimação, através das manifestações de parte da população fez com que alguns vereadores decidissem seu voto.

Um dos vereadores entrevistados comentou sobre a quantidade de e-mails que recebeu antes e durante o processo de regulamentação da atividade:

Eu recebi quase quatro mil mensagens de e-mail, e respondi todos. 100% nos criticando. (...) Mas, claro, eles não sabiam. Achavam que éramos contra o modernismo. O que é pior, 90% dessas três mil mensagens que recebi - e respondi todas. Até recebi elogios. (...) Todas eu respondo. (...) Eu respondia sempre a mesma coisa. Eu respondia: “Meu querido, você é de Porto Alegre? Tenta colocar uma carochinha de cachorro quente na sua esquina. Depois de amanhã vão lá e tiram. Por que uma multinacional poderosíssima vem aqui e faz isso? Então eu dava cada “ferro”, mas respondi todos. Nós recebemos muitas críticas antes da aprovação do projeto. (VEREADOR 3)

Porém, o mesmo vereador comentou que a regulamentação foi pensada também

para amenizar a violência que estava ocorrendo devido aos conflitos entre taxistas e motoristas particulares. Esse foi um fator social que, segundo o entrevistado, acelerou o processo de regulamentação da atividade:

Eu acho que a questão de agilizar (a regulamentação) mesmo foi pela questão do conflito. (...) Estava ficando muito feio, perigoso. (VEREADOR 1).  
A pressão aconteceu em todos os momentos. A gente acompanhou várias situações de violência na rua, taxistas agredindo motoristas de Uber e de outros aplicativos, enfim, coisas realmente pesadas. (VEREADOR 2)

De acordo com a literatura, os conflitos são resultados de incompatibilidade entre diferentes lógicas e, frequentemente, podem resultar em tensões que servem como gatilhos para evolução de um campo (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015; FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; JONES; KURY, 2015).

### 5.3.3 Fatores políticos

Entre os fatores que também podem ter influenciado para que a regulamentação das empresas de transporte individual privado de passageiros fosse aprovada, levando a transformação de mercado para a terceira fase, está o lobby de alguns gestores dessas empresas. Conforme alguns dos entrevistados, essa atividade foi bastante utilizada:

Pressão de tudo que é lado, de tudo que é lado. As reuniões foram entre Uber e vereadores e teve com os taxistas também. Foi tudo igualzinho. Os dois tiveram pressão. Cada um olhando para o seu umbigo, né? (VEREADOR 1)

Conforme será abordado nos itens 5.4.4 e 5.4.5, tanto gestores das empresas de aplicativos quanto taxistas atuaram fortemente junto ao poder público buscando defender seus interesses, tanto localmente, conversando com vereadores, quanto nacionalmente, com senadores e deputados. Foi um trabalho intenso durante a segunda fase de transformação de mercado. Durante a terceira fase, ainda houveram esforços dos taxistas para reverter as regulamentações aprovadas e dos gestores de empresas para evitar a proibição do TIP privado.

O relato de um dos gestores aborda também a preocupação dos mesmos de não se falar somente no nome de uma das empresas, mas em defender a modalidade de transporte:

O Uber acabou virando Gillette, virou sinônimo do serviço, Bombril. Até, no começo, eu falava muito isso... como eu cuido da parte de relações governamentais, eu falava muito isso para os vereadores, não só de Porto Alegre: “tomem cuidado, que vocês estão falando na mídia “Uber, Uber, Uber” e vocês estão defendendo uma empresa. A partir do momento em que você vincula o nome seu a uma empresa, e essa empresa daqui a pouco faz alguma coisa errada, ou mesmo resolve sair do país, você fica com a sua imagem atrelada. Então, o que você tem que fazer é defender o serviço, defender a modalidade de transporte, porque dentro dela várias empresas vão competir”. (GESTOR 1)

Visto que as eleições para prefeito e vereadores ocorreram em outubro de 2016, durante a segunda fase de transformação de mercado na cidade de Porto Alegre e durante a terceira fase na cidade de São Paulo, muitas matérias que citavam os aplicativos de transporte também se referiam, de alguma forma, às eleições nessas cidades. A proximidade com as eleições para prefeito e vereadores, além de fatores sociais, foi um dos fatores que, segundo um dos vereadores entrevistados, contribuiu para que alguns quisessem votar logo a regulamentação. A votação em Porto Alegre ocorreu dias antes das eleições. Segundo um dos vereadores, alguns queriam votar o projeto antes das eleições para mostrar para a população um resultado positivo:

Tiveram vários fatores.... A eleição se aproximando é uma questão importante também. E a questão do conflito também. (...) A gente precisava votar esse projeto o quanto antes para realmente pacificar essa situação de táxi e Uber. (...) A população era a favor, então, as pessoas (vereadores) queriam votar a favor, queriam votar para votar a favor. (VEREADOR 1)

#### 5.3.4 Fatores econômicos

Entre os fatores externos a esse setor, mas que contribuíram para o sucesso inicial da empresa Uber nas cidades estudadas e também na decisão dos vereadores para aprovar localmente a regulamentação, está a questão da crise econômica e do desemprego. Ambos foram citados por vereadores entrevistados, conforme os relatos a seguir:

Acho que a tecnologia está aí para auxiliar, ajudar. Acho que a modernidade também, e quanto mais plataformas tecnológicas, na minha visão, mais barato é para o poder público, porque hoje nós sabemos que está muito difícil de administrar. A crise financeira é muito grande e não tem previsão de melhora porque o Estado está cada vez mais inchado. (VEREADOR 1).

Um dos vereadores comentou sobre a quantidade de currículos que recebe em seu gabinete e que a opção de trabalho nos aplicativos se tornou algo positivo diante da crise econômica. Os próprios vereadores passaram a reconhecer que os aplicativos se

tornaram uma opção de renda para a sociedade:

Há 25 anos você recebia 15 currículos. O brasileiro ainda acha que somos salvadores da pátria, que temos um poder enorme de chegar numa empresa e empregar o outro. Nós recebíamos 15 currículos, vinham pessoas toda semana no meu gabinete pedindo currículos, pessoas vinculadas a entidades de trabalhadores e empregados. Hoje estou com mais ou menos 1.500, todos desempregados passando uma dificuldade enorme e você não consegue um emprego por mês. (...) O que quero dizer com isso? Que essa ideia de você ter a possibilidade de pegar pessoas, ao menos temporariamente com uma atividade para aqueles que estão desempregados e que precisam, é positivo. (VEREADOR 3)

É que não é apenas desemprego. Tu pegas as grandes empresas hoje em dia e os próprios funcionários estão trabalhando no aplicativo. Ele virou uma complementação de renda. (VEREADOR 4)

Os gestores entrevistados também comentaram sobre a crise financeira do país, demonstrando satisfação em trabalhar em uma empresa que tem possibilitado ganhos para quem estava desempregado:

Eu vejo assim, em relação a essa crise econômica e como os aplicativos têm sido fundamentais para a geração de renda, mesmo que seja uma renda complementar. Eu conheço muita gente que perdeu o emprego, era CEO de empresas, tinha cargo de chefia, mas que com a crise perderam e estão conseguindo sustentar as famílias com essa prestação autônoma de serviço pelos aplicativos, então tanto a geração de renda para as famílias, como para as cidades em termos de arrecadação. (GESTOR 2)

O fator econômico contribuiu tanto na transição da primeira para a segunda fase, quando muitos indivíduos começaram a dirigir para a empresa Uber, e também na transição da segunda para a terceira fase, quando houve a regulamentação da atividade.

### 5.3.5 Demanda de mercado não atendida

Detectou-se também que a baixa qualidade dos serviços prestados por taxistas era um problema no mercado e havia uma demanda latente por um serviço melhor. Um dos gestores das empresas comentou sobre essa oportunidade que foi detectada por eles:

O sistema era muito ineficiente e a gente acabou criando uma solução que dava para aumentar o tamanho da frota, dá para ter avaliação, pagamentos e etc. Então, a gente entende que a gente veio para melhorar a indústria, em questão de velocidade, qualidade e segurança na experiência para o usuário. Então, é um produto que encaixou muito bem, porque eu tenho certeza que todo mundo teve alguma experiência ruim com táxi ou com transporte. (GESTOR 3)

A dificuldade em fazer melhorias nesse serviço foi outro motivo que levou alguns vereadores a pensarem em regulamentar o serviço prestado por motoristas particulares através de aplicativos de celular:

O serviço de taxis já não atendia mais as demandas da cidade. Pouco taxi na hora de pico, (...). Eu diria que o 100% das mulheres não gostam de andar de táxi, enfim, uma série de questões. Acham caro o serviço, o carro sujo, enfim, uma série de questões que, ao longo dos anos, a Prefeitura, a Câmara tinha dificuldade de mudar a legislação, porque era sempre feita uma grande pressão para que não tivessem essas mudanças. (...) Isso nós temos que ter claro: quantas vezes acompanhei como vereador, quantas vezes eu vi a EPTC querendo fazer legislações, querendo aprovar e os taxistas se mobilizavam para não fazer nenhum tipo de mudança. Nada era possível, nada eles queriam. (VEREADOR 2)

### 5.3.6 Força da marca

A força da marca Uber em outros países, respaldada por líderes de opinião, como colunistas de jornais, também foi identificada como sendo um dos fatores de sucesso para que a empresa fosse bem recebida por usuários no Brasil. Os artigos de jornal já relatavam, na primeira fase, mesmo antes de a empresa atuar no Brasil, que essa era uma empresa americana, que atuava em diversos países ao redor do mundo e pretendia revolucionar o mercado:

Travis Kalanick, impetuoso e agressivo mesmo para os padrões do Vale do Silício, criou a Uber quatro anos atrás para revolucionar o setor de táxis. Em mais de 60 cidades, de San Francisco a Berlim, a empresa está fazendo exatamente isso. Qualquer pessoa com um *smartphone* pode usar o programa da Uber para chamar um táxi. Chega de ficar parado na esquina embaixo de chuva, tentando desesperadamente atrair uma coisa que não existe. Por essa realização, a Uber é avaliada em US\$ 4 bilhões. (JORNAL FSP, 11/02/2014)

Um dos colunistas do jornal ZH publicou um relato, quando a empresa já estava atuando em São Paulo e no Rio de Janeiro, mas ainda não havia chegado na cidade de Porto Alegre. Nessa época, as manifestações dos taxistas já estavam ocorrendo nas duas primeiras cidades citadas. O jornalista relatou que já era usuário da empresa nos EUA:

Sou usuário do Uber, aqui em Boston. Hesitei ao fazer essa confissão. Temo que, ao chegar ao Brasil, seja espancado por taxistas em fúria. Justo eu, tão amigo dos taxistas. Duvida? Pergunte ao Mauro, do Taxitramas. (...) Não há como refrear o movimento natural das pessoas de ganhar a vida fazendo o

que querem ou o que gostam de fazer. Teremos todos de nos adaptar. Os Ubers vêm aí. (JORNAL ZH, 29/08/2015)

Conforme relato de uma das usuárias que criou um grupo no Facebook em favor da empresa no final da primeira fase, nota-se que o fato de que amigos seus já tinham usado o serviço da empresa em outros países, e falavam bem da mesma, conferiu credibilidade à empresa:

Eu não tinha usado Uber. Eu só tinha os meus amigos que moravam fora e que falavam muito bem do Uber. (USUÁRIA 1)

Notícias sobre a empresa e relatos de pessoas que já haviam usado o serviço circulavam tanto no Jornal Folha de São Paulo como no jornal Zero Hora, ainda na primeira fase de transformação do mercado. Os leitores mais atentos à tecnologia já estavam esperando a vinda da empresa para o Brasil. Além disso, a empresa usou uma estratégia de convidar personalidades famosas localmente para serem os primeiros usuários de seus serviços em Porto Alegre e em São Paulo.

Em São Paulo, a primeira viagem foi feita pela modelo Alessandra Ambrósio. Em Porto Alegre, foram convidados jornalistas da principal empresa de comunicação local. Um deles publicou sua experiência no jornal ZH:

Conheci o diretor de expansão internacional do Uber há mais de um ano, em um evento promovido por empreendedores digitais. Já conhecia o aplicativo, tinha usado o serviço em cidades americanas e acompanhado o crescimento exponencial da companhia, e, na ocasião, fui surpreendido com um convite: eu poderia fazer a primeira corrida do Uber, a Rider Zero, quando o sistema chegasse em Porto Alegre. Nesta semana, finalmente aconteceu. A Rider Zero é o marco oficial do aplicativo em uma nova cidade. O Uber hoje atua em 65 países e desde junho do ano passado está no Brasil. A volta inaugural levaria a mim e a meus colegas de Pretinho Básico para uma volta por bares da capital gaúcha. Chovia e, logo que saímos do prédio da Rádio Atlântida, motoristas nos esperavam vestidos de terno, com guarda-chuvas abertos, para evitar que nos molhássemos. Dentro do carro, bancos de couro e bombons, além de águas oferecidas como cortesia. Meu motorista se chamava Anderson. — Fomos os três primeiros motoristas cadastrados no Uber Porto Alegre, por isso fomos convidados para esta ação — me explicou. Questionei se ele não esperava alguém mais famoso para a ação. (JORNAL ZH, 19/11/2015)

Sendo assim, foram detectados seis tipos de gatilhos (fatores) que, juntos, contribuíram para a evolução do mercado de TIP nas cidades estudadas. Entre eles estão fatores externos a esse mercado e internos, apresentados no quadro 5. Como fatores

internos estão a entrada de uma empresa inovadora no setor, as manifestações *online* dos consumidores, a legitimação cultural-cognitiva e legitimação normativa do TIP privado, a violência contra motoristas particulares, o lobby praticado pelos gestores das empresas, a demanda de mercado não atendida e a força da marca. Já os outros fatores são externos ao mercado de transporte, como a criação de plataformas na internet, a crise econômica, o desemprego e as eleições.

<b>Tipo de Gatilho</b>	<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrada de empresa inovadora no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internet/criação de plataformas <i>online</i></li> <li>▪ Aumento no uso de <i>smartphones</i></li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manifestações <i>online</i>/pressões</li> <li>▪ Legitimação cultural-cognitiva e legitimação normativa</li> <li>▪ Violência contra motoristas particulares</li> </ul>	
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lobby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eleições</li> </ul>
<b>Econômico</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crise econômica</li> <li>▪ Desemprego</li> </ul>
<b>Demanda de Mercado não atendida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda de mercado não atendida</li> </ul>	
<b>Força da marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Força da marca</li> </ul>	

**Quadro 8 – Tipos de Gatilhos**

Fonte: Elaborado pela autora

## 5.4 PAPEL DE CADA *STAKEHOLDER*

Neste estudo, procurou-se compreender qual foi o papel de cada grupo envolvido nesse processo de transformação de mercado. Os principais grupos detectados foram os consumidores e motoristas parceiros, que tiveram papéis muito semelhantes, jornalistas, vereadores, taxistas e gestores de empresas de aplicativos de TIP.

### 5.4.1 Consumidores e motoristas parceiros

De forma geral, percebeu-se que alguns consumidores e motoristas das novas empresas atuaram a favor das mesmas, de forma muito semelhantes, pressionando vereadores através do envio de mensagens em redes sociais *online*, e-mails, da criação

de grupos e eventos nas redes sociais e participação em audiências para mostrar interesse em ter a empresa atuando em sua cidade, participando ativamente de audiências públicas, etc., conforme já foi dito anteriormente. Uma consumidora que criou um grupo na rede social Facebook em apoio à empresa Uber disse que sua motivação inicial era criar um grupo para mostrar para o poder público que haviam consumidores que queriam usar o serviço da empresa em Porto Alegre:

Eu tinha um colega que estava desempregado na época (...), que é o outro administrador do grupo. Ele falou que ia se inscrever para ser motorista do Uber. Daí eu: “Legal, né”? Falei para ele se inscrever. E quando o Uber chegou no Brasil e veio toda aquela confusão, de que não podia, que chegou em Porto Alegre e não podia ser legalizado, que não era legal e tal, eu falei para ele, junto com um amigo advogado: “meu Deus, vamos tentar fazer uma petição, alguma coisa para legalizarem o Uber em Porto Alegre, porque é um negócio legal, é iniciativa da livre concorrência”, enfim. Eu gosto da proposta (...). A gente adicionou os amigos, só que o grupo foi crescendo, foi tomando uma proporção imensa, então, se tu for ver, as primeiras postagens eram muito minhas e dele mesmo, defendendo o Uber, querendo que houvesse um envolvimento por parte dos políticos, dos vereadores de Porto Alegre para legalizar. A ideia era essa. Era apoiar o Uber, fazer um movimento na internet para que a Prefeitura de Porto Alegre visse que em Porto Alegre a gente tinha interesse sim no Uber ser legalizado. (USUÁRIO 1)

Alguns leitores também escreveram para os jornais para manifestar suas opiniões sobre a polêmica em torno da empresa Uber, assim como demonstra o relato de um consumidor publicado no jornal FSP em janeiro de 2016:

Fica difícil defender a categoria dos taxistas (...), quando alguns de seus membros se comportam como bandidos, espancando ou ameaçando motoristas e usuários do Uber. Já utilizei o serviço várias vezes e só tenho elogios: os motoristas são educadíssimos, os carros são limpos, as corridas têm preço sabido de antemão, entre outras vantagens. Os taxistas deveriam se adaptar às novas tecnologias e deixar de querer eliminar a concorrência no "tapetão". Fora que quem decide como gastar seu dinheiro é o usuário. Devido ao comportamento mafioso de alguns taxistas, passei a usar apenas o Uber. (JORNAL FSP, 03/01/2016)

Durante a audiência pública realizada em Porto Alegre, dez pessoas favoráveis ao trabalho realizado pela empresa Uber, que na época era a única a prestar o serviço individual de transporte de forma privada, puderam se inscrever no início da mesma para se pronunciar publicamente em defesa da empresa. Foram ouvidos motoristas parceiros da empresa Uber, funcionários da empresa e demais pessoas interessadas em ter a empresa operando na cidade. Entre os relatos dos oradores foram citados os

benefícios que a empresa traz para a cidade, para os usuários e também para os motoristas e foi ressaltado o orgulho de alguns motoristas que dirigem para a empresa:

Boa noite a todos, boa noite à cidade de Porto Alegre, aos Srs. Vereadores. Eu sou parceira Uber há mais ou menos seis meses e posso dizer, com muito orgulho, que contribuo para a mobilidade da nossa cidade. O meu trabalho como parceira Uber, na verdade, interage com meu outro trabalho. Eu tenho outra atividade. A minha atividade é na rua, dirigindo o meu carro sozinha - faço isso há dezessete anos, conheço todos os bairros de Porto Alegre e grande parte das ruas da Capital, mas estava sempre sozinha dentro do meu carro. Quando o Uber chegou, eu vi nessa modalidade de trabalho uma oportunidade de usar o meu conhecimento da cidade e do trânsito para ajudar pessoas a se moverem dentro de Porto Alegre. (...) Nós temos muitas mulheres motoristas parceiras. E essas mulheres têm uma satisfação muito grande em contribuir para a mobilidade da cidade. Outra coisa: as usuárias gostam muito, as passageiras gostam muito quando nós, mulheres, vamos pegá-las. Posso dizer que o Uber empoderou muitas dessas mulheres. Elas se sentem hoje mais completas. O que eu tenho a dizer, na verdade, um pouco sobre mim, sobre o meu trabalho, que para mim é um orgulho me mover pela cidade e hoje ajudar outras pessoas também a fazerem isso, mas que, acima de tudo, de toda essa polêmica que vivemos aqui na cidade e em outras cidades do Brasil, é que a vontade do consumidor é soberana. A vontade da população é que manda. Existe a livre iniciativa, existe a livre concorrência, existe o direito do consumidor. Vou dizer uma coisa: não tem preço que pague o sorriso, até às orelhas, de um passageiro que entra num carro Uber. (...)

Eu sou o primeiro representante totalmente isento da sociedade civil a falar hoje, porque quem falou foram os taxistas, alguns funcionários do Uber, e eu falo como sociedade: a sociedade quer mais liberdade, quer opção, quer poder se deslocar à vontade na cidade, e o Uber trouxe isso.

Nas audiências realizadas em São Paulo, cidadãos contra e a favor da regulamentação dos aplicativos também puderam se manifestar. Nessas ocasiões, pôde-se notar também o surgimento de organizações de motoristas parceiros das empresas que operam por aplicativos:

Sou Presidente da Amparu – Associação dos Motoristas Parceiros das Regiões Urbanas do Brasil. Mais uma vez, estamos aqui para buscar um caminho de contribuição para a mobilidade urbana, caminho este que necessitará de sacrifícios das partes, desejo real de conciliação e visão de futuro. Nosso desejo, como motoristas parceiros, é continuar realizando um trabalho digno, de qualidade, e que permita, a um número cada vez maior de pessoas, acesso, sem restrição, ao sistema de mobilidade urbana que não acrescente veículos ao sistema, mas que utilize de maneira racional e dinâmica a atual frota existente. Não estamos defendendo qualquer empresa de tecnologia, não estamos defendendo partidos políticos, não estamos defendendo ideologia, estamos defendendo o usuário que necessita de sistema de locomoção mais acessível e com excelência na qualidade cada vez mais apurada. Regulamentar o sistema de aplicativos vem ao encontro dos

nossos objetivos, pois nos permitirá real avanço do transporte consorciado da cidade de São Paulo.

Além de (1) manifestarem publicamente seu interesse em ter empresas como a Uber atuando em sua cidade/país, defendendo-as, os consumidores e motoristas começaram a (2) executar tarefas de apoio, que ajudam no funcionamento das empresas. Esses grupos realizam o que a literatura chama de trabalho institucional de apoio (DOLBEC; FISCHER, 2015; SCARABOTO; FISCHER, 2013). São tarefas que ajudam a estabelecer um novo campo organizacional. Nesses grupos, os motoristas e passageiros trocam informações sobre os serviços das empresas e encontram formas de se ajudar nas atividades diárias relacionadas com o transporte privado de passageiros:

Aí chegou no ponto em que a gente pensou assim: “Poxa, mas se a gente abrir essa comunicação para outras pessoas, então, a gente vai ter mais informação de rotas e de trânsito, e do que está acontecendo, e vai ajudar a gente e, em contrapartida, a gente ajuda as outras pessoas nesse nível de conhecimento”. E foi isso que aconteceu. Aí, para você ter uma ideia, eu não tinha nem ideia de como montava um grupo de WhatsApp. E aí começamos a fazer isso e o grupo foi crescendo. A gente procura trocar ideias do que está acontecendo no trânsito, das melhores rotas, do tipo: “ah, eu to agora na rua.. não tá tocando... por quê?”. Aí alguém diz: “Vai pra tal lugar”. E assim vai. É o dia todo assim. Fora isso, a gente compartilha problemas que ocorrem nos aplicativos, dificuldades com os passageiros, falhas nos aplicativos – que ocorrem constantemente, pelo menos de internet, de queda –, enfim, esse é o dia-a-dia de um motorista. A gente compartilha ganhos e tenta se ajudar. Um tenta puxar um pouco o outro. Porque, às vezes, o pessoal fica desanimado porque não consegue ganhar, enfim, são inúmeras situações que ocorrem e cada pessoa tem um perfil. (MOTORISTA 2)

O grupo está bombando. Todo dia chegam umas 40 pessoas pedindo para entrar. E eu seleciono muito. Quem tem mais de 40 grupos no seu índice (...), eu não aceito, pois é gente que quer fazer propaganda, divulgação. (USUÁRIO 2)

O crescimento desses grupos e a constante publicação de informações demonstram o quanto se tornaram importantes para seus usuários. Os depoimentos revelam que os grupos ajudam os usuários a compreender o que está acontecendo com as empresas, com os colegas de trabalho, com os usuários, no trânsito, etc. Assim como os aplicativos, os grupos de Facebook e Whatsapp se tornaram ferramentas essenciais para muitos motoristas e também para os usuários que buscam informações.

#### 5.4.2 Jornalistas

Humphreys (2010a) afirma que os jornalistas desempenham um papel importante na construção de percepções de legitimidade para uma audiência geral. Neste estudo, primeiramente, foi possível perceber que os jornalistas moldaram as percepções sobre consumo, preparando os leitores para a inovação que estava por vir, e desempenharam também um papel relevante ao experimentarem e compararem as opções de transporte disponíveis. Nesses testes relatados pelos jornalistas, cada um solicitou uma opção de transporte diferente (entre Uber, táxi e outros aplicativos) no mesmo momento, para chegarem ao mesmo local. Depois, cada um escreveu sobre a experiência, quanto tempo levou para chegar ao destino, como era o carro, como foi prestado o serviço de uma forma geral e qual o valor pago. Um teste prático que dificilmente um consumidor faria igual, visto que precisa ser feito em grupo.

Jornalistas informaram que a decisão de pauta sobre esse tipo de acontecimento (regulamentação do serviço de TIP privado por aplicativos) foi feita pensando no que é mais importante para os leitores do jornal e com base no que está acontecendo na cidade. Por essas razões, foram feitos os testes comparando os serviços. Outras fontes de sugestões para notícias incluem redes sociais *online*, notícias publicadas por outros jornais em todo o país que podem ser relevantes para os leitores daquele jornal, comentários nas próprias matérias dos jornalistas, comentários feitos fora da redação do jornal, quando os jornalistas estão em contato com motoristas das empresas ou usuários, etc. Essas observações podem virar sugestões de pautas que são avaliadas pelos editores dos jornais:

Quando a gente publica, a gente vê muitos comentários às matérias. E muitas matérias são também porque as pessoas comentam na rua ou também muitas matérias foram motivadas quando a gente usou o serviço como usuário e o motorista reclamou da empresa, por exemplo, "A empresa agora vai aceitar dinheiro, como é que fica a segurança?" (...) Aí a gente usa o faro de jornalista e vamos fazer uma matéria sobre isso porque motoristas do Uber estão reclamando. A gente vai sentindo o que as pessoas estão falando, pelos comentários. (...) Quando a gente publicou uma das primeiras matérias dava para ver que os comentários eram "ah, porque taxi tem cheiro de cigarro" (...) E chegou em um momento que os leitores comentaram ao contrário "porque caiu a qualidade" (do Uber), "porque agora peguei um carro que não era tão novo". (JORNALISTA 3)

Além disso, Humphreys (2010a) afirma que os jornalistas moldam as percepções sobre consumo de três outras formas: através da seleção, da valorização e da realização. A primeira ocorre quando optam por incluir informações como fontes,

citações ou exemplos, determinando os representantes que são escolhidos para falar sobre uma determinada questão ou destacando um aspecto de uma prática de consumo. Em relação a seleção, foi percebida nesse estudo a preocupação dos jornalistas em mostrar um contraponto das empresas para as reclamações feitas pelos usuários, em uma tentativa de buscar soluções ou justificativas:

Eu tinha que fazer uma pauta sobre o número de reclamações sobre o Uber, que está aumentando. E aí eu fui na prática, fui pesquisar, fui ver no Procon e realmente tinha aumentado. No site Reclame Aqui tinha aumentado consideravelmente também. Aí a gente foi buscar personagens pra ilustrar isso. Porque a gente tem números, mas os números são frios. Então a gente pegou histórias, duas, três histórias de motoristas e duas, três histórias de usuários que estavam descontentes e por quê. (...) Depois, a gente faz o contraponto com a empresa Uber. Cada ponto que é reclamado, cada ponto que é mencionado na matéria, a gente faz o contraponto com o Uber, que responde, como eles acham... (...) A gente conversa com eles ou a gente manda por email as reclamações, assim, o que é que está sendo reclamado e aí eles respondem ponto a ponto, cada tópico. As vezes não respondem, as vezes respondem, alguns pontos ficam no ar, algumas coisas respondem pela metade. (JORNALISTA 2)

Através da valorização, os jornalistas usam uma linguagem para apresentar um tema como sendo congruente ou incongruente com valores e normas culturais, conferindo, assim, legitimação normativa a uma prática de consumo através da narrativa. A seleção da narrativa valoriza alguns aspectos da história e condena outros. Já a realização é a prática de adicionar legitimidade a uma entidade em virtude de representá-la, fazendo-a ser percebida (HUMPHREYS, 2010a).

No presente estudo, essas três atividades foram detectadas – além das três primeiras citadas, de preparação, experimentação e comparação. Ao usarem mecanismos de seleção e valorização, nem sempre a empresa Uber foi apresentada como congruente com valores e normas culturais da sociedade, devido ao fato de o jornal apresentar opiniões de diversos representantes da sociedade e de especialistas.

Além dos artigos que contém opiniões contrárias à empresa Uber, como as dos taxistas e poder executivo, no início da segunda fase também haviam alguns poucos colonistas dos jornais que ainda não estavam convencidos de que a empresa devia ser vista com bons olhos:

O Uber pode ser qualquer coisa, menos um aplicativo queridinho que luta contra os poderosos para fazer nossa vida melhor. É mais ou menos assim que ele se vende. Com grande eficiência. Mas não é isso. (...) Palmas para o Uber, fruto da criatividade, da liberdade de empreender e do talento de seus proprietários. Só acho estranho que os críticos dos camelôs em Porto Alegre

defendam o Uber. Sim, o Uber é o camelô dos aplicativos. Um camelô bilionário, que concorre com os outros, mas não precisa obedecer às mesmas regras. Se o Uber pode, que todos possam. Operar sem fiscalização e sem prestar contas a ninguém. Um dos argumentos é de que ele apenas promove a intermediação entre motoristas independentes e os consumidores. Balela. O Uber seleciona os profissionais que trabalham para a sua marca, impõe a eles uniforme, modelos de carros a serem usados e obrigatoriedade de seguro. Do ponto de vista do consumo, os usuários se relacionam com a empresa e não com os motoristas. “Vou de Uber, vou chamar o Uber, cheguei de Uber”, é o que todo mundo diz. Nestes tempos de extremos, minha posição é difícil. Me perguntam se sou contra ou a favor do Uber: “Os dois” é a resposta. Evolui minha posição nos últimos dias, depois de falar com muita gente e de estudar o assunto. Sou a favor do Uber, um serviço eficiente e mais barato, desde que ele compartilhe os bônus e os ônus do meio em que opera. Quer incentivo fiscal? Acho justo. Tantos já ganharam. Agora, chegar de paraquedas, fazendo-se de bonzinho, e só dançar conforme a sua própria música, isso não. E não é para defender os motoristas de táxi, que me posiciono assim. É para defender princípios de cidadania. Na hora em que optamos por viver em sociedade, assumimos um compromisso de interagir, de ceder e de compartilhar. O Uber não. Cria polêmicas, ocupa espaço na mídia, constrói uma imagem distorcida de si mesmo. (ZERO HORA, 28/11/2015)

Essa publicação foi muito próxima da veiculação de um artigo com o relato de um jornalista do mesmo grupo de comunicação, que testou o serviço da empresa em Porto Alegre e demonstrou empolgação e satisfação com o serviço. Além disso, o jornalista chegou a destacar outras atividades que a empresa vem realizando, como ações promocionais, ações sociais e o impacto na redução de acidentes de trânsito:

O sistema é sedutor por conta do tratamento com usuários, mas também por conta de ações de marketing muito bem realizadas. O Uber está levando mantimentos, gratuitamente, para os atingidos na tragédia de Mariana, em Minas Gerais; realiza o Dia do Sorvete, data em que todos os usuários ganham sorvetes de graça, e tem serviços como Uber Angel, que resgata bêbados nas portas de bares e, com ajuda de um segundo motorista, leva o carro do usuário em segurança. O Uber afirma que diminui os acidentes de trânsito nas cidades em que atua, principalmente os causados pelo álcool. Segundo o site do serviço, apenas no Estado americano da Califórnia, mais de 1,8 mil acidentes foram prevenidos depois da implantação do aplicativo. (ZERO HORA, 20/11/2015)

Conforme já foi comentado anteriormente, na terceira fase do processo de transformação de mercado, quando jornalistas foram entrevistados, já havia uma percepção de que deveria haver uma análise mais crítica antes de se publicar sobre as promoções que as empresas realizam. Se, por um lado, os descontos oferecidos pelas empresas são de interesse do público dos jornais, por outro acaba sendo uma propaganda para as empresas.

Em termos de realização, as empresas de transporte por aplicativos ganharam destaque e passaram a ser representadas na mídia, principalmente após a chegada da empresa Uber e toda a polêmica em torno dela. Antes disso, os aplicativos que conectavam passageiros a taxistas já haviam sido notícia, após o início de suas operações, mas em uma frequência muito menor.

O relato dos vereadores mostrou outro papel relevante que a imprensa teve nesse processo, que foi o de cobrar um retorno do poder público para a população sobre o processo de regulamentação em questão. Por outro lado, no que diz respeito à pressão sobre os jornalistas para publicar notícias, de acordo com um dos entrevistados, não houve pressão que ultrapassasse as relações normais entre uma fonte e um jornalista. Segundo o mesmo, a pressão dos leitores ocorre o tempo todo nessa profissão e não somente nessa situação, porém, ao contrário do que acontece muitas vezes, dessa vez as críticas recebidas não foram dirigidas aos jornais, mas sim à Prefeitura, aos vereadores e aos motoristas de táxis. Sendo assim, jornalistas, além de moldarem as percepções sobre consumo dos leitores através da (1) seleção, da (2) valorização e da (3) realização, conforme afirma a literatura (HUMPHREYS, 2010a), desempenharam atividades de (4) preparação, (5) experimentação, (6) comparação e (7) cobrança do poder público.

#### 5.4.3 Vereadores

As entrevistas em profundidade mostram que um grupo bastante pressionado durante o processo de regulamentação dos aplicativos de transporte de passageiros foi o dos vereadores, que se sentiram pressão por todos os outros grupos: por exemplo, por membros da empresa Uber, que os procuraram pessoalmente; por consumidores, principalmente através de redes sociais e e-mails; e por sindicatos dos taxistas. De qualquer forma, parte dessa pressão já é esperada pelos mesmos, levando-se em consideração que os vereadores devem representar a sociedade. Os entrevistados relataram que dedicaram tempo para escutar as diversas partes envolvidas que os procuraram e discutir questões relativas as propostas dos grupos interessados em mudar ou evitar a mudança do mercado de TIP:

Conversamos com todo mundo. A nossa função é realmente preservar, pelo serviço da cidade e pelo cidadão, pelo interesse público, zelar como interesse público. (VEREADOR 1)

Eu tive pressão, visita de alguns taxistas, de umas entidades que vieram conversar comigo. E eu sempre, de maneira muito transparente – assim como fiz para eles, fiz publicamente – de que eu apoiava a ideia, que não era contrário. E discutia com eles alguns pontos que queriam alterar depois do projeto, por exemplo, tudo que nós tínhamos que fazer era não tentar – e a legislação tinha alguns equívocos – transformar o Uber em táxi. (VEREADOR 2)

Os relatos dos vereadores mostraram que a imprensa e a opinião pública tiveram um peso muito grande em suas decisões:

Teve esse clamor muito da Imprensa e da sociedade. Da sociedade também. 90% da sociedade cobrava muito da gente, uma posição a favor. (VEREADOR 1)

Então chega o sistema, traz um modelo, é aprovado e a opinião pública aprovou. Acho a que a grande pressão da sociedade fez com que a Casa enfrentasse esta corporação tão articulada como é a dos taxistas. (VEREADOR 2)

Outro vereador, autor de um projeto de lei que restringia a atuação de empresas como Uber em Porto Alegre, afirmou que foi mal interpretado pela imprensa:

A pressão foi muito grande da imprensa, muito grande. A imprensa não tomou conhecimento do que eu estava discutindo e nem ouviu – ela não teve o papel de sentar aqui comigo e ouvir – ela simplesmente me crucificou e não ouviu o outro lado. (...) A imprensa não me deu oportunidade de falar o que estava pensando. (VEREADOR 4)

Um dos vereadores entrevistados comentou que, após a regulamentação, uma de suas preocupações é a de cobrar que o poder executivo fiscalize todas as empresas do setor, não somente a Uber:

Sobre a empresa, se ela cometer algum tipo de... não atender a legislação que for aprovada, estiver em desacordo com a legislação, nós vamos cobrar do Executivo para que tome os devidos encaminhamentos. Mas não estamos aqui aprovando uma lei para uma empresa. (VEREADOR 2)

O papel dos vereadores, segundo os entrevistados, foi de (1) coletar informações, ouvindo os diversos públicos para (2) debater e (3) avaliar o projeto de regulamentação a ser votado e, futuramente, exigir (3) cobrança da fiscalização por parte do poder executivo.

#### 5.4.4 Taxistas

Os taxistas, por outro lado, (1) buscaram a proteção dos seu mercado, organizando-se através de seus representantes e lutando de diversas formas contra a regulamentação das novas empresas, seja através de manifestações públicas, participação nas audiências ou *lobby* com os vereadores, chegando, inclusive, a atos de violência contra motoristas particulares, conforme já foi mencionado neste estudo. Durante conversa com um dos representantes dos taxistas na audiência pública realizada em Porto Alegre, o mesmo disse que os taxistas estavam se articulando em nível nacional, indo a Brasília conversar com autoridades para lutar contra a regulamentação dos aplicativos.

Um dos gestores de empresa de TIP privado comentou sobre a influência dos taxistas sobre alguns deputados durante uma tentativa nacional de reverter, junto à Câmara dos Deputados, a continuidade do TIP privado no país:

A gente não sabe muito também do que está por trás dessas votações, porque foi aprovado a toque de caixa, quais são os reais interesses que permeiam essa votação, entendeu? Porque a gente sabe que muitos deputados têm esse interesse muito... muitos dos votos dos deputados são de taxistas, então... (GESTOR 2)

Essa tentativa de reverter as novas regulamentações já votadas, junto ao poder federal, demonstra também que os taxistas tentaram usar seu poder junto aos deputados, porém, durante o período desse estudo, esse *lobby* ainda não havia conseguido bons resultados para os mesmos.

Além disso, outro papel dos taxistas nesse processo de transformação de mercado, porém menos aparente, tem sido o de tentar (2) melhorar o atendimento ao público. Um dos vereadores entrevistados comentou que fez reuniões com os taxistas para conversar sobre melhorias que deveriam ser feitas em seus serviços e que os mesmos já estavam percebendo que tinham que atuar nesse sentido:

Eles foram tão radicais que no dia que eu fiz a reunião com eles, tinha uns que diziam: “não pode nem usar barba”. Estavam tão radicais que chegou a esse ponto. Eu pedi calma e disse que tinha que ter um critério. (SIC) (VEREADOR 4)

Diante das situações que foram expostas, conclui-se que o papel dos taxistas foi de proteger o mercado de TIP público, através das organizações de classe, manifestações públicas e *lobby* com o poder público. Os taxistas também parecem estar, aos poucos, buscando formas de melhorar seu serviço, lutando contra a ameaça de obsolescência existente.

#### 5.4.5 Gestores de empresas de aplicativos de TIP

Primeiramente, percebeu-se nas entrevistas que houve um esforço dos gestores das empresas de TIP através de aplicativos, quando atuavam somente no TIP público, em convencer os taxistas a adquirirem um celular apropriado para o uso dos aplicativos, os *smartphones*.

Conforme já mencionado no item 5.3.1, essa tarefa inicial exigiu esforços por parte dos criadores das empresas, pois, apesar da tendência no aumento do número de *smartphones* no mercado, existia uma resistência inicial por parte dos motoristas de táxi. Um dos gestores comentou o assunto em matéria do jornal Folha de São Paulo:

Em comum, os criadores de ambos (aplicativos) relatam uma peregrinação inicial para convencer os profissionais a usarem os aplicativos. De ponto em ponto, Paulo Veras, Renato Freitas e Ariel Lambrecht, fundadores do 99Taxis, mobilizaram cem taxistas em dez meses. Tecnologia e desconfiança eram os percalços, segundo Veras: "Eles nem sequer tinham um *smartphone*". (Jornal FSP, 30/05/2015)

Entre os papéis dos gestores de empresas de aplicativos de TIP, também está o de representar a empresa publicamente, tanto em audiências públicas, entrevistas ou *lobby* com o poder público, apesar de que nem todas as empresas utilizam essa última prática. Alguns dos entrevistados relataram que a atuação junto com o poder público é feita para explicar como funciona o modelo de negócios da empresa, fazer sugestões para o projeto de regulamentação, etc.:

A gente trabalhou bastante, principalmente nas três cidades. Eu liderei isso nas três, tanto Porto Alegre, Brasília, como São Paulo. Em São Paulo eu cheguei um pouquinho atrasado. Quando eu entrei na (nome da empresa), a discussão já estava mais ou menos na metade, mas quando decreto

regulamentador saiu eu já estava na empresa e já estava cuidando disso. A gente foi e encontrou espaço para opinar, para levar o modelo, levar sugestões. Em alguns lugares mais, outros menos. (GESTOR 1)

A gente tem essa postura de sempre estar em diálogo com o poder público para ajudar tanto cooperando com a criação da norma e ou com o que ele precisar de informações. Então a gente tem essa preocupação de estar sempre com esse diálogo estreito com o poder público. A gente não quer operar fora da lei, sabe? Então, a gente tem essa preocupação sim. (GESTOR 2)

Um dos gestores entrevistados ressaltou que esse trabalho foi bem importante em uma das votações feitas na Câmara dos Deputados em Brasília, onde alguns deputados nem sabiam que o projeto seria votado logo em seguida e também tinham pouco conhecimento sobre o projeto em questão:

Os deputados, muitos que eu conversei, nem sabiam que isso ia ser votado no dia. Então eu ia conversar (e eles diziam): “eu estou sabendo que vai ter alguma coisa nesse sentido, mas eu não sabia que ia ser hoje”. Então eles vão sem ter se preparado para a votação, chegam lá e tem um que já tem suporte de taxistas, já tem essa transmissão de sindicatos e ele vai no grito, entendeu? E os outros acabam seguindo pelo grito. E as justificativas assim, todas as mais bizarras. Eu acho que até parecido com aquelas justificativas do *impeachment* da Dilma, “pelo Brasil”... nessa votação eu vi coisas bizarras assim: “Pelo Internacional”, “Pelo Esporte Clube Internacional”, sabe? Só por causa do time de futebol ele ia votar contra o aplicativo, sabe? Ele ia votar a favor dos taxistas, e você vê que, meu Deus, ele não sabe o que ele está falando. Como que ele vota, sabe? O impacto dessa ação dele e dessa votação dele, ele não faz a menor ideia. Então, a gente acredita que o Senado tenha uma visão mais técnica do que o que os deputados.

Além disso, através de assessoria de imprensa, essas empresas, assim como os taxistas, procuram divulgar suas ações na mídia, conforme relatos de jornalistas:

O Uber, os taxistas, tentam emplacar matérias, a gente avalia caso a caso, mas a gente diz não e tudo bem. O Uber, ele é um pouco mais agressivo em alguns casos, mas não chega no limite de outros órgãos, outras entidades que pressionam a gente. O que a gente percebe é que eles sabem muito bem como funciona o processo de produção da matéria, então, às vezes, querem, nunca aconteceu comigo, de querer falar com editor, por exemplo, de querer falar com alguém superior a mim, como algumas empresas acabam fazendo. Mas eu acho que o Uber conhece muito bem o processo, ele sabe aonde se infiltrar, eles entendem muito bem. (JORNALISTA 4)

Um dos gestores comentou sobre o fato de que algumas votações tem ocorrido de forma muito rápida, sem discussão com a sociedade. Em função disso, os gestores tem buscado formas de envolver a população nesses debates:

É importante esse tempo e não fazer da forma como foi feita na câmara, que foi a toque de caixa, sem construção. Eles aprovaram um regime de urgência

e no mesmo dia já aprovaram os destaques, então, foi muito de supetão e não teve muito diálogo com a sociedade, que é o que a gente quer ter agora. A gente está desenvolvendo uma estratégia para conseguir que a população participe também e que não seja da forma que foi feito na câmara. (GESTOR 2)

Existe também a realização de um trabalho conjunto com outras empresas de O2O (*online to offline*), tanto de transportes, quanto de outras áreas, para discutir qual a melhor forma de se atuar em relação a questões regulatórias e trabalhistas. Nesse caso, os gestores procuram debater com outros concorrentes sobre qual a melhor forma de agir quanto a questões nesse escopo:

Então a gente sabe da importância dos aplicativos para a sociedade em termos de mobilidade urbana, em termos de melhoria para o meio ambiente (...), então a gente tem sim essa atuação proativa, essa atuação não só de expectador, mas uma atuação ativa junto até com os outros players. Então sim, a gente entende que tem um papel atuante e não só de expectador. (...) Eu participei dessa votação da câmara e eu estou participando também em outras cidades, ajudando a desenhar as normas regulamentadoras em outras cidades. (...) Por exemplo, sexta-feira eu fui em uma audiência pública no Rio de Janeiro, por isso que eu acabei de voltar. Eu estava nessa viagem. Essa audiência pública foi sobre a questão trabalhista, se há ou não vínculo empregatício entre o motorista e os aplicativos. Então, eles chamam diversos grupos de interesse, então chamaram os sindicatos dos taxistas que eu não entendi muito a relação com o vínculo empregatício de motoristas privados, mas eles chamaram. Chamaram uma juíza, chamaram uma procuradora para falar e chamaram os aplicativos. Então, a gente teve a oportunidade de dar o nosso ponto de vista sobre o *business*. (GESTOR 2)

Sendo assim, o principal papel desses gestores na transformação do mercado tem sido, em um primeiro momento, (1) apresentar aos *stakeholders* os benefícios de utilizar os aplicativos de TIP, (2) representar (3) e defender as empresas perante o poder público e sociedade em geral, em audiências públicas, em reuniões com vereadores, deputados e senadores, em entrevistas, etc. Além disso, esses gestores tem buscado (4) o envolvimento da população nas questões de regulamentação e (5) debater com a concorrência sobre as melhores práticas que podem ser adotadas pelos gestores nesse setor.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A contribuição deste estudo está na compreensão de como ocorre uma transformação de mercado, quais são suas fases, os papéis de cada grupo nessa transformação, como essa transformação evolui de uma fase para outra dentro de uma trajetória de mudança radical, quais são os gatilhos envolvidos nessa transformação, e qual é a conexão entre a legitimação de uma empresa inovadora e essa transformação de mercado. Quando comparado à literatura existente, este estudo traz para área de marketing o estudo de McGahan (2004) sobre as trajetórias de evolução de mercado, acrescenta uma nova fase, de preparação de mercado, ao processo de evolução de mercados estudada por Giesler (2008), e contribui com os achados de autores como Kjellberg e Olson (2016), Ertimur e Coskuner-Balli (2015), Kjeldgaard *et al* (2016), Dolbec e Fischer (2015), Humphreys (2010a, 2010b), Humphreys e Latour (2013) Scaraboto e Fischer (2013), sobre os fatores que impulsionam a evolução dos mercados e os papéis dos atores nesse processo.

### 6.1 AS FASES DA TRANSFORMAÇÃO DE MERCADO

Giesler (2008), em seu estudo sobre evolução de mercado, separou a transformação do mercado fonográfico nas quatro fases descritas por Turner (1988): ruptura, crise, reparação e reintegração. No presente estudo, algumas dessas fases, como ruptura e crise, são identificadas mais claramente do que as outras, porém ambas ocorrem quase que simultaneamente em um curto espaço de tempo, durante a fase de Abertura de Mercado (segunda fase). Em Porto Alegre, por exemplo, a ruptura e o conflito no mercado ocorreram logo que a empresa Uber começou a atuar na cidade, no início da segunda fase. Não foi previsto no estudo de Giesler (2008) uma fase anterior à fase de ruptura, como foi encontrado no presente estudo, onde a ruptura foi causada pela empresa Uber. A primeira fase encontrada foi a de preparação do mercado – quando ainda não houve uma ruptura, mas sim o surgimento de aplicativos que buscaram melhorar o serviço dos taxistas, conforme já foi mencionado anteriormente. Nessa fase, houve concorrência com as empresas de rádio táxi, mas sem conflito.

Deve-se levar em consideração que essa primeira fase de transformação pode ter ocorrido somente em locais onde empresas como a Uber (Lyft, Didi, Cabify, entre outras) levaram algum tempo para começar a operar (países subdesenvolvidos, por exemplo). Isso permitiu que empreendedores locais desenvolvessem seus próprios aplicativos, porém, dentro do modelo de transporte já existente, que era o público, executado por taxistas.

A combinação de análise de dados qualitativos e quantitativos permitiu caracterizar as fases encontradas através dos enquadramentos mais utilizados pela mídia em cada período, e também dos dados fornecidos nas entrevistas em profundidade, na observação participante e nos dados secundários coletados. O primeiro momento, de preparação do mercado, pode ser caracterizado como sendo uma fase onde são apresentadas informações sobre novas empresas no mercado, que trazem consigo uma inovação incremental. Nesse caso, foi o uso de aplicativos de celular para realizar a chamada do TIP público. O tema regulamentação pode ganhar algum destaque na mídia nesse período, bem como as comparações entre as novas empresas e as tradicionais do setor. Já existe uma concorrência no mercado, visto que podem existir mais de uma empresa realizando o mesmo serviço. Antigos operadores de mercado podem ser fortemente atingidos, como as empresas de rádio táxi. Quando há a ocorrência dessa fase em uma transformação radical de mercado, os consumidores já começam a ser preparados para a inovação maior, que está por vir, porém, a mesma pode ser vista como clandestina ou ilegal por alguns *stakeholders*, por não se encaixar na regulamentação vigente. Ainda nesse período, os consumidores e demais grupos interessados na nova tecnologia podem se organizar para lutar pela sua chegada a determinadas localidades.

A segunda fase, de abertura do mercado, tem início com a ruptura de relações sociais regulares regidas por normas (GIESLER, 2008), ou seja, com o fim da dependência dos consumidores em relação ao modelo tradicional de serviço e o desenvolvimento de um novo modelo trazido pela difusão de uma inovação. É uma fase marcada por conflito, discussões sobre regulamentação, enquadramentos de clandestinidade, surgimento concorrência direta e apresentação do funcionamento do novo modelo de serviço. Também nesse período pode haver um aumento na atenção em torno das ações promocionais da inovação que causou a ruptura de relações sociais existentes no mercado. Nessa fase surgem as inter-relações com outros mercados,

conforme Kjellberg e Olson (2016) destacam. As empresas de TIP privado começaram a firmar parcerias para ações estratégicas com empresas de outros setores e criar promoções para os usuários. Essas promoções foram bastante divulgadas gratuitamente na mídia por serem consideradas de interesse público. Nesse momento, consumidores e outros públicos interessados no desenvolvimento do novo modelo de serviço podem se organizar para realizar tarefas de apoio e defendê-lo publicamente.

A terceira fase, de expansão do mercado, começa com a regulamentação do novo modelo de serviço e, portanto, esse tema continua em evidência na mídia, mesmo que em menor grau. Há uma expansão do mercado com a entrada de concorrentes diretos. O novo modelo deixa de ser considerado ilegal/clandestino. Devido ao aumento de concorrência, as empresas podem começar a investir mais em ações promocionais, embora a mídia passe a dar menos destaque para as mesmas, visto que a inovação já está se consolidando no mercado e os consumidores já sabem como usar o novo serviço.

Comparando esses enquadramentos apresentados nas três fases com os achados de Humphreys (2010a; 2010b), a análise feita mostra que alguns enquadramentos de mídia, como clandestinidade e violência contra motoristas, são próximo ao enquadramento crime, detectado pela autora, porém, não apresentam uma associação negativa para a imagem dos novos entrantes no setor. Ao contrário do encontrado por Humphreys (2010b), esses enquadramentos relacionados com crime, por terem sido feitos contra os motoristas da empresa Uber, transformaram-se em fatos que contribuíram o processo de regulamentação do serviço de TIP privado (fatores sociais).

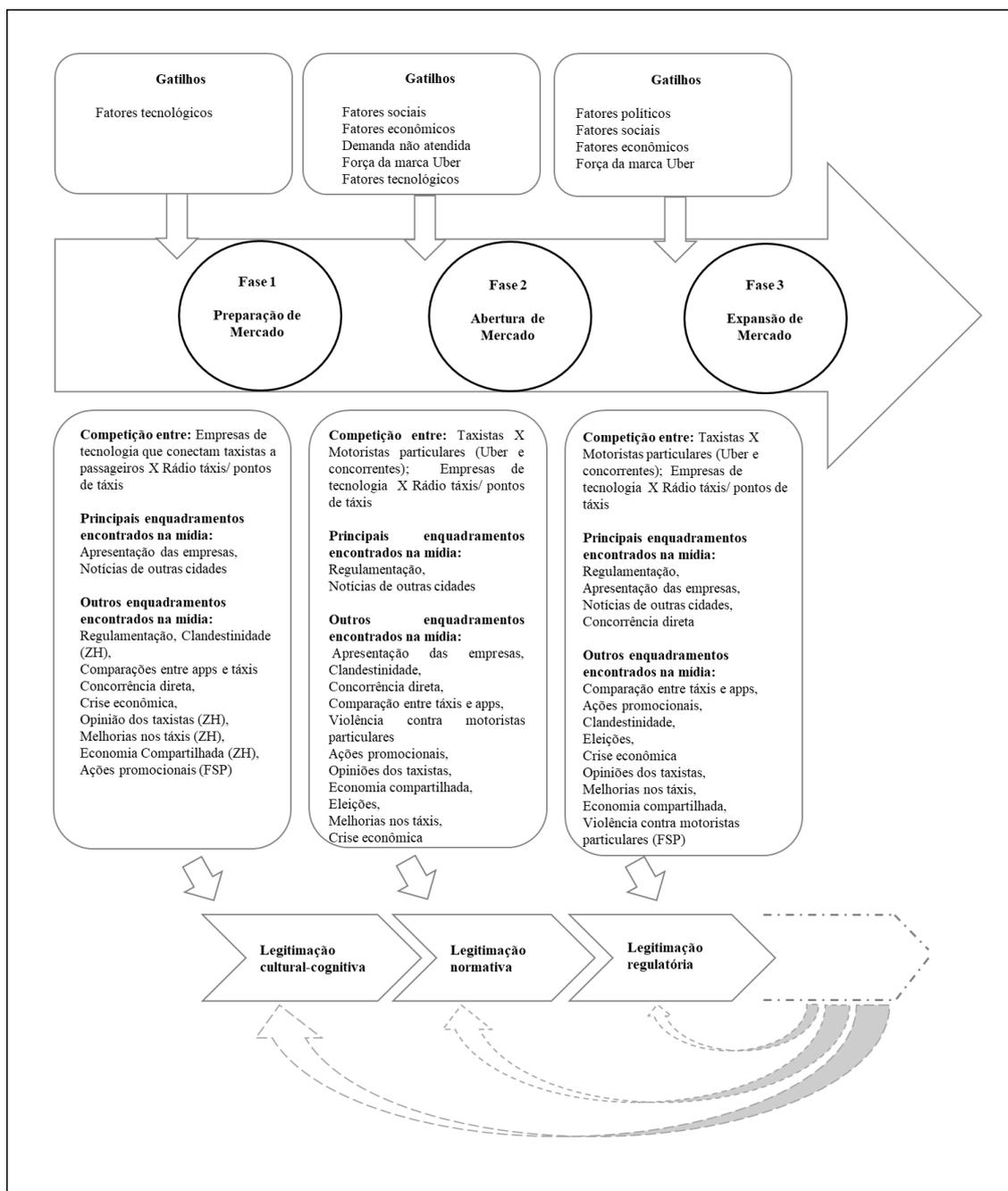
Outra diferença em comparação com o estudo da autora está na participação de consumidores – sejam futuros usuários e/ou motoristas – que, antes da chegada da empresa, expressaram sua opinião e sentimentos através da Internet e, durante o processo de regulamentação, diretamente aos vereadores. Essa forte pressão do consumidor em relação a uma empresa não foi identificada em estudos anteriores e foi possível devido à existência das redes sociais *online*. Isso também foi "construído" através de uma estratégia da empresa Uber, que solicitou diversas vezes que os usuários enviassem mensagens para os vereadores, manifestando suas opiniões. Esses consumidores agiram como defensores da marca durante o processo de regulamentação.

## 6.2 A LEGITIMAÇÃO DO TIP

Assim como em Humphreys (2010a, 2010b), Giesler (2012), Ertimur e Coskuner-Balli (2015) esse estudo considera a evolução de mercado como um processo social de legitimação. Juntamente com a transformação do mercado de TIP, ocorreu a legitimação do TIP privado, composto pelas empresas que ameaçaram de obsolescência os tradicionais operadores do setor. Inicialmente, houve a legitimação cultural-cognitiva da empresa Uber, ainda durante o final da primeira fase de transformação do mercado. Levando-se em consideração que o enquadramento feito pela mídia pode afetar profundamente sua legitimidade (GAMSON; MODIGLIANI, 1989; HUMPHREYS, 2010b) e que enquadramentos da mídia desempenham um papel crítico no estabelecimento de legitimidade no nível sociocultural, podendo formar uma ponte entre a legitimidade cognitiva e normativa, considera-se que os acontecimentos que foram evidenciados pela mídia contribuíram para a legitimidade do TIP privado e, conseqüentemente, para a transformação do mercado estudado, visto que a legitimação cultural-cognitiva e a normativa serviram como gatilhos. Sendo assim, as legitimações cultural-cognitiva e a normativa são gatilhos para a mudança e, ao mesmo tempo, a legitimação como um todo é uma consequência da evolução de mercado.

Um dos fatores que contribuíram para a legitimação cultural-cognitiva foram as notícias que já eram divulgadas sobre a empresa Uber e relatos de pessoas que já haviam usado o serviço no exterior. Logo em seguida, ocorreu a legitimação normativa e por último a legitimação regulatória do novo modelo. As empresas que entraram no mercado de TIP privado após a empresa Uber foram beneficiadas com a legitimação do modelo de transporte que já estava em curso, ao mesmo tempo que a fortaleceram. Diferentemente da ordem encontrada em Humphreys (2010b), a legitimação normativa ocorreu antes da legitimação regulatória, visto que o serviço da empresa já estava sendo amplamente utilizado nas localidades estudadas e foi considerado socialmente aceito pelos consumidores, antes mesmo de a atividade ser regulamentada. De acordo com a previsão de Humphreys (2010b), em outros contextos a ordem encontrada poderia ser diferente. No presente estudo, portanto, o processo de legitimação seguiu a ordem legitimação cultural-cognitiva, legitimação normativa e legitimação regulatória, sendo que, algumas empresas já entraram no mercado com essa legitimação construída

pela empresa pioneira. Com o passar do tempo, modificações e inovações nos serviços prestados podem exigir nova legitimação nos três níveis, cultural-cognitivo, normativo e regulatório e causar um retorno para a primeira ou segunda fase de transformação de mercado. A Figura 6 sintetiza alguns dos resultados encontrados neste estudo, mostrando quais foram os gatilhos que impulsionaram a mudança de uma fase para outra, quais foram os principais enquadramentos encontrados na mídia em cada fase e como ocorreu a legitimação do TIP.



**Figura 6 – Fases e gatilhos do processo de transformação do mercado de transporte individual**

Fonte: Elaborado pela autora

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo focou em como ocorreu o processo de transformação de um mercado específico, que é o de TIP. Este estudo mostrou que essa transformação de mercado evoluiu por três fases distintas durante um período de cinco anos (abril de 2012 até abril de 2017): (1) Preparação de Mercado; (2) Abertura de Mercado; e (3) Expansão de Mercado. Além disso, este estudo mostrou que a evolução de uma fase para outra foi possível através da combinação de seis tipos de gatilhos como: fatores tecnológicos, sociais, econômicos, políticos, demandas de mercado não atendida e força da marca.

Este estudo mostrou também a importância da legitimação de uma empresa inovadora, com novas práticas de mercado (fator tecnológico), para a transformação desse mercado. Os dois processos, de legitimação e transformação de mercado, estão conectados através da entrada dessa empresa no mercado, o que exigiu ser compreendida, aceita e regulamentada. Como resultado, temos a abertura desse mercado para novos concorrentes e o início de melhorias dos serviços tradicionalmente prestados pelos motoristas de táxis – caso não mantenham as mesmas, a tendência é que sejam cada vez menos solicitados no mercado. A mudança radical de mercado ocorreu a partir do momento em que os ativos e as atividades desses prestadores de serviço foram ameaçados.

A análise dos dados coletados também ressaltou os papéis dos diversos *stakeholders* envolvidos nessa transformação. Consumidores e motoristas, além dos seus papéis principais como usuários do serviço e motoristas parceiros das empresas, exercem as funções de defesa de empresas inovadoras e realizam tarefas de apoio. Jornalistas, além de moldarem as percepções sobre consumo dos leitores através da seleção, da valorização e da realização, conforme afirma a literatura, desempenharam atividades de preparação, experimentação, comparação e cobrança do poder público. Vereadores coletaram informações, ouvindo os diversos públicos para debater e avaliar o projeto de regulamentação a ser votado e, futuramente, exigir cobrança da fiscalização por parte do poder executivo. Os tradicionais prestadores do serviço, que neste caso são os taxistas, tentaram proteger o mercado de TIP público, através das organizações de

classe, manifestações públicas e *lobby* com o poder público. Os mesmos também parecem estar, aos poucos, buscando formas de melhorar seu serviço, lutando contra a ameaça de obsolescência existente. Em relação à regulamentação do novo serviço, os gestores de empresas de TIP privado buscaram apresentar aos *stakeholders* os benefícios de utilizar os aplicativos de TIP, representar e defender as empresas perante o poder público e sociedade em geral, em audiências públicas, em reuniões com vereadores, deputados e senadores, em entrevistas, etc. Além disso, tentaram envolver a população nas questões de regulamentação e debater com a concorrência sobre as melhores práticas que podem ser adotadas pelos gestores nesse setor. Essas habilidades que foram desenvolvidas tanto pelos gestores, quanto pelos taxistas são chamadas por Fligstein (1997) de habilidades sociais, ou seja, a habilidade para motivar a cooperação em outros atores fornecendo a esses atores significados e identidades comuns nas quais as ações podem ser empreendidas e justificadas.

Entre as limitações deste estudo está o fato de ter sido realizado com foco em um mercado específico, o fato de nem todos os gestores das empresas de TIP privado atuantes nos contextos estudados terem sido entrevistados e de vereadores de São Paulo não terem sido entrevistados. Outra limitação está no fato de que a terceira fase de transformação de mercado em uma das cidades estudadas – Porto Alegre – começou faz poucos meses e a regulamentação ainda está sendo colocada em prática. Também se deve levar em consideração uma limitação da abordagem de análise automatizada de texto baseada em dicionários que, por predeterminar uma lista de palavras, pode não capturar todas as instâncias relacionadas a um constructo, porém captura os padrões de frequência dentro da lista de palavras criadas (HUMPHREYS; WANG, 2017).

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se que sejam estudados outros mercados que estão passando por essa transformação causada, principalmente, pela introdução de plataformas que conectam usuários a prestadores de serviços ou a outros consumidores interessados em ofertar produtos/serviços. Também se sugere que sejam estudados quais são os fatores que interferem nas avaliações dos consumidores durante a experiência de transporte (por exemplo, experimentos que mostrem de que forma o comportamento dos motoristas interfere na experiência e na avaliação dos consumidores). Além disso, podem ser medidos quais dos fatores/gatilhos encontrados neste estudo foram mais relevantes nessa transformação de mercado e quais tipos de matérias de jornal interferem mais na percepção de legitimidade do consumidor. Pode-

se também encontrar novos conhecimentos sobre o papel dos *stakeholders* nessa transformação de mercado analisando, através de netnografia, os grupos, as postagens e os relacionamentos criados nas redes sociais online. As estratégias de comunicação das empresas desse setor também podem ser estudadas para se compreender como interferiram nessa transformação de mercado.

## REFERÊNCIAS

- ADETAX. **Curiosidades**. Disponível em: <<http://www.adetax.com.br/index.php/curiosidades/>>. Acesso em: 16 maio. 2017.
- ADETAX. **Histórico das Frotas**. Disponível em: <<http://www.adetax.com.br/index.php/sobre-a-adetax/historico-das-frotas/>>. Acesso em: 15 set. 2017a.
- ADETAX. **Histórico da Adetax**. Disponível em: <<http://www.adetax.com.br/index.php/sobre-a-adetax/historico-da-adetax/>>. Acesso em: 22 set. 2017b.
- ADETAX. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.adetax.com.br/index.php/informacoes-e-servicos/estatisticas/>>. Acesso em: 22 set. 2017c.
- ALDRICH, H. E.; FIOL, C. M. Is rush in? the Institutional Context of Industry Creation. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 645–670, 1994.
- ANJ. **Maiores jornais do Brasil**. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/maiores-jornais-do-brasil/>>.
- ARAUJO, L. Markets, market-making and marketing. **Marketing Theory**, v. 7, n. 3, p. 211–226, 2007.
- ARAUJO, L.; FINCH, J. H.; KJELLBERG, H. Reconnecting Marketing to Markets: an introduction. In: ARAUJO, L.; FINCH, J.; KJELLBERG, H. (Eds.). . **Reconnecting Marketing to Markets**. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 275.
- BORGERSON, J. L. Materiality, Agency, and the Constitution of Consuming Subjects: Insights for Consumer Research. **Advances in Consumer Research**, 2005.
- BOURDIEU, P. The Social Space and the Genesis of Groups. **Theory and Society**, v. 14, n. 6, p. 723–744, 1985.
- BREI, V.; TADAJEWSKI, M. Crafting the market for bottled water: a social praxeology approach. **European Journal of Marketing**, v. 49, n. 3/4, p. 327–349, 2015.
- BRUM, A. et al. “ **Vai de Uber ou de Táxi? ” Pesquisa sobre satisfação dos usuários de serviços de transporte individual em Porto Alegre - RS**. Porto Alegre: [s.n.].
- CAPELAS, B. Uber tem 13 milhões de usuários no Brasil. **O Estado de São Paulo**, 4 abr. 2017.
- CHEE, F. Y. Uber defende modelo de negócio, quer evitar regras mais rígidas da UE. **Reuters**, 29 nov. 2016.
- CHRISTENSEN, C. M. **Innovator ’ s Dilemma**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.
- CHRISTENSEN, S. et al. Actors and Institutions. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 392–393, 1997.

CHRISTENSEN, S.; WESTENHOLZ, A. The Social/Behavioral Construction of Employees as Strategic Actors on Company Boards of Directors. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 490–501, 1997.

CLARK, V.; JENNINGS, P. D. Talking About the Natural Environment. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 454–464, 1997.

COLOMBO, S.; FARIAS, A. **Quem é Natalício Bezerra Silva, líder dos taxistas e inimigo do Uber**. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/cidades/natalicio-bezerra-silva-taxistas-uber/>>. Acesso em: 12 set. 2017.

CORBIN, J. M.; STRAUSS, A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3–21, 1990.

CORCIOLANI, M.; GISTRÌ, G.; PACE, S. Exploring the Palm Crisis Through the Lens of Different Social Media: an Analysis of Facebook, Youtube and Twitter Contents. **Mercati e Competitività**, n. 4, p. 43–64, 2016.

DATAFOLHA. **Opinião sobre o UBER**. São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <<http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2016/07/1792839-69-sao-a-favor-do-uber-em-sp.shtml>>.

DEEPHOUSE, D. L. Does Isomorphism Legitimate ? **Academy of Management**, v. 39, n. 4, p. 1024–1039, 1996.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147, 1983.

DOLBEC, P.-Y.; FISCHER, E. Refashioning a Field? Connected Consumers and Institutional Dynamics in Markets. **Journal of Consumer Research**, v. 41, n. 6, p. 1447–1468, 2015.

DOWD, T. J.; DOBBIN, F. The Embedded Actor and the Invention of Natural Economic Law. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 478–489, 1997.

ENTMAN, R. M. Framing : Toward Clarification of a Fractured Paradigm. **Journal of Communication**, v. 43, n. 4, p. 51–58, 1993.

ERAKOVIC, L.; WILSON, M. Conditions of radical transformation in state-owned enterprises. **British Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 293–313, 2005.

ERTIMUR, B.; COSKUNER-BALLI, G. Navigating the Institutional Logics of Markets: Implications for Strategic Brand Management. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 2, p. 40–61, mar. 2015.

ETTER, M. et al. Measuring organizational legitimacy in social media assessing citizens' judgments with sentiment analysis. **Business & Society**, p. 1–47, 2016.

FERRANTE, J. **Sociology: A Global Perspective**. Stamford, CT: Cengage Learning, 2015.

FERREE, M. M.; MERRILL, D. A. Hot Movements , Cold Cognition: Thinking about Social Movements in Gendered Frames. **Contemporary Sociology**, v. 29, n. 3, p. 454–462, 2000.

- FIRAT, A. F.; SHULTZ, C. J. From segmentation to fragmentation. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 3/4, p. 183–207, 1997.
- FLICK, U. **Designing Qualitative Research**. London: SAGE Publications Ltd, 2007.
- FLIGSTEIN, N. Markets as Politics: A Political Cultural Approach to Market Institutions. **American Sociological Review**, v. 61, n. 4, p. 656–673, 1996.
- FLIGSTEIN, N. Social Skill and Institutional Theory. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 397–405, 1997.
- FOLHA DE SÃO PAULO. Desenvolvedora de aplicativo para chamar táxis recebe investimento de R\$ 30 milhões. **Folha de São Paulo**, 24 jun. 2013.
- FOLHA DE SÃO PAULO. Número de carros de apps supera o de táxis em SP, revela secretário de Doria. **Folha de São Paulo**, 4 fev. 2017.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. **Bringing Society Back In**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- GAMSON, W. A.; MODIGLIANI, A. Media discourse and public opinion on nuclear power: A constructionist approach. **American Journal of Sociology**, v. 95, n. 1, p. 1–37, 1989.
- GARUD, R.; AHLSTROM, D. Researchers' Roles in Negotiating the Institutional Fabric of Technologies. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 523–538, 1997.
- GIBBS, G. R. **Analyzing Qualitative Data**. London: Sage, 2007.
- GIESLER, M. Conflict and Compromise: Drama in Marketplace Evolution. **Journal of Consumer Research**, v. 34, n. 6, p. 739–753, 2008.
- GIESLER, M. How Doppelgänger Brand Images Influence the Market Creation Process: Longitudinal Insights from the Rise of Botox Cosmetic. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 6, p. 55–68, 2012.
- GIESLER, M.; FISCHER, E. Market system dynamics. **Marketing Theory**, v. 17, n. 1, p. 3–8, 2017.
- GOLDER, P. Historical method in marketing research with new evidence on long-term market share stability. **Journal of Marketing Research**, v. XXXVII, n. May, p. 156–172, 2000.
- GOMES, H. S. Uber já foi regulamentado por leis em 82 regiões pelo mundo, incluindo SP. **G1**, 11 maio 2016.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change : Bringing together the old and the new institutionalism. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022–1054, 1996.
- HIRSCH, P. M.; LOUNSBURY, M. Ending the Family Quarrel: Toward a Reconciliation of Old'' and New'' Institutionalisms. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 406–418, 1997.
- HUMPHREYS, A. Semiotic Structure and the Legitimation of Consumption Practices : The Case of Casino Gambling. **Journal of Consumer Research**, v. 37, p. 490–510, 2010a.

- HUMPHREYS, A. Megamarketing: The Creation of Markets as a Social Process. **Journal of Marketing**, v. 74, n. March, p. 1–19, mar. 2010b.
- HUMPHREYS, A. How is Sustainability Structured? The Discursive Life of Environmentalism. **Journal of Macromarketing**, v. 34, n. 3, p. 265–281, 2014.
- HUMPHREYS, A.; LATOUR, K. A. Framing the Game : Assessing the Impact of Cultural Representations on Consumer Perceptions of Legitimacy. v. 40, n. December, 2013.
- HUMPHREYS, A.; WANG, R. J. Automated Text Analysis for Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, forthcoming, p. 1–75, 2017.
- IBGE: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros em 01.07.2016**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2016/estimativa\\_dou.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2016/estimativa_dou.shtm)>. Acesso em: 14 jun. 2017.
- IDC. **IDC Releases**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://br.idclatin.com/releases/>>. Acesso em: 24 set. 2017.
- JOHNSON, C.; DOWD, T. J.; RIDGEWAY, C. L. Legitimacy as a Social Process. **Annual Review of Sociology**, v. 32, n. 1, p. 53–78, 2006.
- KARNOE, P. Only on Social Action! **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 419–430, 1997.
- KEITH, R. J. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**, v. 24, n. 3, p. 35–38, 1960.
- KJELDGAARD, D. et al. Consumers collective action in market system dynamics: A case of beer. **Marketing Theory**, v. 17, n. 1, p. 51–70, 2017.
- KJELLBERG, H.; OLSON, D. Joint markets : How adjacent markets influence the formation of regulated markets. **Marketing Theory**, v. 17, n. 1, p. 95–123, 2017.
- KOTLER, P. Megamarketing. **Harvard business review**, n. March, 1986.
- LOUNSBURY, M. Exploring the Institutional Tool Kit: The Rise of Recycling in the U.S. Solid Waste Field. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 465–477, 1997.
- MARION, G. Marketing ideology and criticism: Legitimacy and legitimization. **Marketing Theory**, v. 6, n. 2, p. 245–262, 2006.
- MARTIN, D. M.; SCHOUTEN, J. W. Consumption-Driven Market Emergence. **Journal of Consumer Research**, v. 40, n. 5, p. 855–870, 2014.
- MATT NOVAK. **What Uber, Lyft and Sidecar Can Learn From the Jitney Cars of the 1910s - Pacific Standard**. Disponível em: <<https://psmag.com/environment/uber-lyft-sidecar-jitney-cars-los-angeles-ride-sharing-50890>>. Acesso em: 16 maio. 2017.
- MCCRACKEN, G. Culture Account the and of Consumption : A the Structure of and Meaning Theoretical Movement Goods of Cultural Consumer. **Journal of Consumer Research**, v. 13, n. 1, p. 71–84, 1986.
- MCGAHAN, A. M. How Industries Evolve. **Business Strategy Review**, v. 11, n. 3, p.

1–16, 2000.

MCGAHAN, A. M. How Industries Change. **Harvard Business Review**, n. October, 2004.

METHODUS. **Pesquisa uber**. Porto Alegre: [s.n.]. Disponível em: <<http://www.institutomethodus.com.br/noticias/114/pesquisa-uber>>.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340, 1977.

MUSANTE, K. Participant Observation. In: BERNARD, H. R.; GRAVLEE, C. C. (Eds.). **Handbook of Methods in Cultural Anthropology**. Second Edi ed. London: Rowman & Littlefi eld, 2015. p. 775.

NORUS, J. The Role of Personal and Professional Networks in the Process of Technological Transformation. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 514–522, 1997.

OLIVEIRA, F. “Uber chinês” lidera investimento de US\$ 100 milhões na brasileira 99. **Folha de São Paulo**, 4 jan. 2017.

ORDENES, F. V. et al. Unveiling What Is Written in the Stars: Analyzing Explicit, Implicit and Discourse Patterns of Sentiment in Social Media. **Journal of Consumer Research**, v. 43, n. 6, p. 875–894, 2017.

PEDERSEN, J. S.; DOBBIN, F. The Social Invention of Collective Actors. On the Rise of the Organization. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 431–442, 1997.

PENNEBAKER, J. W., BOOTH, R. J., BOYD, R. L., & FRANCIS, M. E. **Linguistic Inquiry and Word Count: LIWC2015**Austin, TXPennebaker Conglomerates, , 2015. Disponível em: <[www.LIWC.net](http://www.LIWC.net)>

PENNEBAKER, J. W. et al. **The Development and Psychometric Properties of LIWC2007**Mahwah, NJLawrence Erlbaum Associates, , 2007.

PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO. **Táxi e Táxi Preto**. Disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/transportes/saiba\\_como\\_e\\_e\\_como\\_funciona/index.php?p=3875](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/transportes/saiba_como_e_e_como_funciona/index.php?p=3875)>. Acesso em: 22 set. 2017.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Lei nº 7.329, de 11 de julho de 1969**. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/transportes/institucional/index.php?p=6997>>. Acesso em: 15 set. 2017.

SCARABOTO, D.; FISCHER, E. Frustrated Fatshionistas: An Institutional Theory Perspective on Consumer Quests for Greater Choice in Mainstream Markets. **Journal of Consumer Research**, v. 39, n. 6, p. 1234–1257, 2013.

SCHALLER CONSULTING. **The New York City Taxicab Fact Book**. New York: [s.n.].

SCHMIDT, M. Habitus Revisited. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 444–453, 1997.

SCHWANTES, C. The west adapts the automobile: Technology, unemployment, and

the jitney phenomenon of 1914–1917. **The Western Historical Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 307, 1985.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations (Foundations for Organizational Science)**. London: SAGE Publications, Inc., 1995.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. London: Sage Publications, 2005.

SIEBERT, A.; GIESLER, M. Market System Dynamics: the Value of and the Open Questions Associated With Studying Markets in Consumer Culture Theory. **ACR North American Advances**, v. NA-40, 2012.

SIMTETAXIS. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.simtetaxis.com.br/quem-somos.html>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SINDITAXISP. **Voz do Presidente – Sinditaxi**. Disponível em: <<http://sinditaxisp.org.br/voz-do-presidente/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

SINTAXI. **Sintáxi - Sindicato dos Taxistas de Porto Alegre**. Disponível em: <<http://www.sintaxi.com.br/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

TED. **Travis Kalanick: O plano do Uber para colocar mais pessoas em menos carros | TED Talk | TED.com**, 2016. Disponível em: <[https://www.ted.com/talks/travis\\_kalanick\\_uber\\_s\\_plan\\_to\\_get\\_more\\_people\\_into\\_fewer\\_cars?language=pt-br#t-181388](https://www.ted.com/talks/travis_kalanick_uber_s_plan_to_get_more_people_into_fewer_cars?language=pt-br#t-181388)>. Acesso em: 16 maio. 2017

TEMPEL, A.; WALGENBACH, P. Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, p. 1–24, 2007.

THOMPSON, C. J.; COSKUNER-BALLI, G. Countervailing Market Responses to Corporate Co-optation and the Ideological Recruitment of Consumption Communities. **Journal of Consumer Research**, v. 34, n. 2, p. 135–152, 2007.

THOMPSON, C. J.; RINDFLEISCH, A.; ARSEL, Z. Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 50–64, 2006.

THORNTON, P. H.; JONES, C.; KURY, K. Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. **Transformation in Cultural Industries**, p. 125–170, 2015.

TURNER, V. **The Anthropology of Performance**. New York: PAJ Publications, 1988.

UBER. **Uber**. Disponível em: <[www.Uber.com](http://www.Uber.com)>. Acesso em: 1 jul. 2017.

VARGO, S. L. et al. A systems perspective on markets – Toward a research agenda. **Journal of Business Research**, 2017.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.

WEBER, K. A toolkit for analyzing corporate cultural toolkits. **Poetics**, v. 33, p. 227–252, 2005.

WEBER, K.; HEINZE, K. L.; DESOUCHEY, M. Forage for Thought: Mobilizing Codes in the Movement for Grass-fed Meat and Dairy Products. **Administrative Science Quarterly**, v. 53, n. 3, p. 529–567, 2008.

WHITE, H. C. Where Do Markets Come From? **The American Journal of Sociology**, v. 87, p. 517–547, 1981.

ZUCKER, L. G.; DARBY, M. R. Individual Action and the Demand for Institutions. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 502–513, 1997.

## APÊNDICE A – ROTEIROS SEMI -ESTRUTURADOS

### Jornalistas:

1. Como tem sido decididas as pautas relacionadas aos aplicativos;
2. Perguntar a razão de, em algumas matérias, o nome do jornalista não ser publicado. Questionar sobre receio quanto a exposição do nome do jornalista na matéria. Verificar se já receberam ameaças relacionadas a esse assunto;
3. Muitas notícias mostraram situações de violência contra os motoristas do Uber. Questionar se nessas ocasiões surgiram ideias de pauta diferentes. Por exemplo, entrevistar taxistas que estão melhorando os serviços, mostrar a vida dos motoristas do Uber, etc.;
4. Questionar sobre como as notícias sobre esse assunto chegam até o jornalista;
5. Em julho saiu uma matéria na Zero Hora sobre a empresa Uber entregar sorvetes em Porto Alegre. Como é feita a decisão sobre publicar ou não esse tipo de matéria?
6. Como ocorre a escolha das fotos que serão publicadas nas matérias.
7. Questionar sobre os comentários nas matérias publicadas. Como eles reagem a essas informações? Elas interferem na pauta do jornal?
8. Ao que atribuem essa quantidade de comentários? (ZH)
9. Como são decididas quais as matérias online que irão também para edição impressa;
10. A Folha de SP tem matérias publicadas com a assinatura da Reuters, New York Times, etc. Conferir como funciona esse tipo de publicação;
11. Várias matérias não possuem espaço para os leitores comentarem. Por que isso acontece? (Folha de São Paulo)
12. Perguntar sobre as matérias publicadas em outros idiomas, de jornais ao redor do mundo. Por que isso aconteceu e quando ocorre? (Folha de São Paulo)
13. Como é a relação com os executivos da empresa Uber e das outras empresas que atuam através desses aplicativos (Cabify, etc)
14. Como é a relação com os taxistas.
- 15.

**Gestores das empresas de tecnologia/aplicativos:**

1. Questionar sobre a atuação da empresa no processo de regulamentação;
2. Relação dos gestores com os jornalistas (como é essa relação, como são feitas as entrevistas);
3. Relação dos gestores com vereadores;
4. Questionar se incentivaram a participação dos usuários para pressionar vereadores;
5. Relação da empresa com os taxistas;
6. Relação da empresa com os concorrentes;
7. Entendimento da empresa sobre o processo de legitimação nos países em que atua;
8. Qual das fases do processo parece ser a mais difícil;
9. Existe a possibilidade de a empresa não desejar se manter em alguma das cidades brasileiras?
10. O que motiva os funcionários da empresa a continuar insistindo em atuar em algumas cidades ao redor do mundo.

**Vereadores:**

1. Qual é a sua opinião sobre a regulamentação dos serviços de empresas como Uber no Brasil?
2. Qual tem sido a sua participação nesse processo?
3. A empresa Uber tem solicitado que a população envie e-mails para vocês vereadores, para que votar a favor da regulamentação. Vocês tem recebido esses e-mails? Eles tem algum impacto na sua decisão?
4. Quanto esse processo lhe ocupa semanalmente?
5. A opinião dos usuários/consumidores interfere de alguma forma na sua opinião?
6. E dos seus eleitores?
7. Os taxistas exercem alguma pressão sobre sua opinião? De que forma?
8. Como é a sua relação com a imprensa?
9. Como o sr. espera que esse processo se encaminhe?
10. Como ocorre o processo de regulamentação de uma atividade?

**Usuários e motoristas criadores de grupos nas redes sociais:**

1. Conte-me como surgiu o grupo.
2. Você já tinha utilizado o serviço da empresa (ou já dirigia como motorista parceiro) quando criou a página/grupo?
3. Como você avalia os serviços da empresa?
4. Sua opinião sobre a empresa mudou desde que você criou a página?
5. Como é o teu envolvimento com o grupo?
6. Como é sua rotina em relação a manutenção da página/grupo?
7. Como é a comunicação entre os participantes do grupo? Existem algumas pessoas que são mais próximas, que chegaram a se encontrar pessoalmente por causa do grupo?
8. Você tem algum receio em relação às atividades da empresa no futuro?
9. Você já dirigiu ou pensou em dirigir para algum dos aplicativos? (para usuários)
10. Você acredita que a sua página/grupo trouxe algum benefício para a empresa ou para os usuários?
11. Você acredita que a sua página/grupo pressionou de alguma forma algum político a favor das empresas de aplicativos?
12. Como é a relação de vocês com os funcionários das empresas? Algum deles já entrou em contato com vocês por causa do grupo?
13. Eles já pediram de alguma forma para vocês entrarem em contato com vereadores para fazer pressão?
14. E com vereadores? Já houve algum contato?
15. Como foi a manutenção do grupo durante as eleições? Você percebeu alguma diferença?
16. Você usa outras plataformas? (além daquela para a qual criou o grupo)
17. Como é a sua relação com taxistas? Algum deles já entrou em contato com você na página?
18. Algum jornalista já entrou em contato com vcs sobre o grupo?
19. Vocês tem participantes no grupo que são de outras localidades? Se sim, você sabe qual é o motivo?
20. O grupo de você é o maior que eu encontrei no Facebook (em relação ao Uber/Cabify). Ao que você atribui esse “sucesso”?

## APÊNDICE B – EXEMPLOS DE CATEGORIAS CRIADAS NA ANÁLISE QUALITATIVA

<b>Categoria</b>	<b>Texto analisado</b>	<b>Data</b>	<b>Jornal</b>
Ações promocionais	A Johnnie Walker e a 99Taxis iniciam na noite desta sexta (7) a distribuição de 1 milhão de quilômetros em corridas de táxis em São Paulo e nas cidades de Santos, Recife e Brasília. Segundo as empresas, o objetivo é conscientizar as pessoas a não dirigirem alcoolizadas. A promoção cobre até R\$ 30 de despesa por corrida. Caso a viagem ultrapasse esse valor, o passageiro deve arcar com o restante. A medida vale somente para os usuários do aplicativo 99Táxis, das 21h desta sexta (7) às 4h do sábado (8) e, depois, no mesmo intervalo, de sábado (8) para domingo (9).	07/11/2014	Folha de São Paulo
Apresentação das empresas	Em 2012, aos 25 anos e depois de investir em três empresas, conseguiu deslanchar com o Easy Taxi, um aplicativo que hoje conta com 1,3 mil funcionários, 200 mil taxistas cadastrados e 10 milhões de usuários espalhados por mais de 30 países (é possível que, quando você leia isso, os números estejam obsoletos, já que, a cada dia, a empresa conquista novos adeptos).	07/09/2014	Zero Hora
Clandestinidade	Vanderlei Cappellari, diretor presidente da Empresa Pública de Transporte e Circulação (EPTC), informou por meio da assessoria de imprensa que um serviço de transporte pago e não regulamentado é considerado clandestino. Quem for flagrado em ação estará sujeito às penas previstas na legislação, como multa e recolhimento do automóvel.	25/07/2014	Zero Hora
Comparações (taxis e apps)	O serviço não costuma ser mais barato do que o táxi – em geral, sai um pouco mais caro. Mas os clientes elogiam o conforto e a cordialidade dos motoristas.	25/07/2015	Zero Hora
Concorrência direta	Pois agora há cooperativas criando plataformas digitais concorrentes do Uber – extremamente transparentes e com novos modelos de governança – para evitar esse tipo de situação e empoderar esses trabalhadores.	16/12/2016	Zero Hora
Crise Econômica	A senhora conseguiu aprovar uma emenda determinando que 20% dos motoristas do Uber sejam mulheres. Não pode essa norma gerar mais desemprego? Porque, se a cota de mulheres não for atendida, motoristas homens deverão ser descadastrados do aplicativo até que se chegue à proporção correta, não? - A emenda diz que o percentual de mulheres condutoras deve ser atingido de forma progressiva. Portanto, é muito mais uma diretriz programática do que uma norma peremptória. Eu jamais proporia algo que pudesse gerar, além de desemprego, uma restrição na qualidade do serviço para os usuários.	29/10/2016	Zero Hora
Economia Compartilhada	O Uber afirma que continuará operando. A empresa nega ser clandestina. "O Uber é completamente legal no Brasil, mas ainda não existe uma regulamentação para a economia compartilhada no país", informou.	02/07/2015	Folha de São Paulo
Eleições	O debate também apontou problemas da gestão petista, como a promessa de catapultar os investimentos da prefeitura a partir de verbas do governo federal -o que, até agora, não se realizou. Outros assuntos discutidos foram o crescimento do Uber, aplicativo de celular que conecta passageiros e motoristas particulares, as eleições paulistanas de 2016 e a licitação do transporte municipal. Também foi debatida a importância da criação de uma autoridade metropolitana de transporte e a demora no crescimento da rede de metrô -sob responsabilidade da gestão Geraldo Alckmin (PSDB).	05/12/2015	Folha de São Paulo

Melhorias nos táxis	Com a recente unificação das tarifas de táxis em São Paulo, mais um serviço de transporte de passageiros ganhou as ruas da cidade. Batizado de Pontual Black, o aplicativo é o primeiro exclusivo para táxi preto, categoria mais luxuosa de transporte de passageiros.	08/09/2016	Folha de São Paulo
Notícias de outras cidades e países	O Uber foi o app do ano – pelo menos na categoria polêmica. O aplicativo de transporte, considerado um inimigo por taxistas, tem crescido em todo o mundo. No Brasil, o serviço está disponível no Rio, em São Paulo, Belo Horizonte e Brasília.	24/12/2014	Zero Hora
Opinião dos taxistas	Presidente do Sindicato dos Taxistas de Porto Alegre (Sintáxi): A chegada do aplicativo desenvolvido pela empresa norte-americana Uber a Porto Alegre remete a uma discussão ampla sobre mobilidade urbana, o direito de escolha de cada um de como quer ser transportado e dos prestadores desses serviços autorizados pelo poder público. Se qualquer cidadão puder utilizar seu carro particular para transportar passageiros, sem cumprir as formalidades impostas na Lei Municipal nº 11.582, de 21 de fevereiro de 2014, independente de ser parceiro da Uber ou não, então todos os taxistas não serão mais obrigados a se manter sob o jugo de leis e, por extensão, os demais prestadores de serviços (ônibus, lotações e escolares).	01/12/2015	Zero Hora
Regulamentação	Qualquer regulação que exista tem de ser responsiva às inovações, não pode se configurar em mecanismos que inibam soluções inovadoras para diversos mercados. Esse é um ponto em que ninguém diverge. Outro ponto é que ninguém está dizendo que esses aplicativos não tem de ter regulação.	12/07/2015	Folha de São Paulo
Violência contra motoristas particulares	Em São Paulo, também ocorreram casos de agressão. No último domingo (3), um motorista e uma passageira sofreram ferimentos leves ao terem o carro cercado por taxistas.	09/01/2016	Folha de São Paulo