PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Uber: Fatores críticos que afetam o seu modelo de atuação no Rio de Janeiro

Hugo Lopes da Silva

ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2016.

Hugo Lopes da Silva

Uber: Fatores críticos que afetam o seu modelo de atuação no Rio de Janeiro

Artigo de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do titulo de graduação em Administração.

Orientador : Jorge Luiz Cordeiro Paulo

Rio de Janeiro

Novembro de 2016.

"As pessoas pagam pelo que elas querem,
mas não pelo que elas precisam."

(Donald Draper, Mad Man 2007)

Agradecimentos

Dedico aos meus pais Lilian e Gil, e à minha avó Eunice, pelo sacrifício feito para me dar tudo o que não puderam ter. E à minha namorada Aline pelo apoio e incentivo as minhas conquistas. Amo vocês.

Agradeço ao meu orientador Jorge Cordeiro, pela seriedade, comprometimento e suporte durante todo o processo de elaboração do artigo.

Resumo

SILVA, Hugo Lopes. Jorge Luiz Cordeiro Paulo. Uber: Fatores críticos que afetam o seu modelo de atuação no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2016. 54p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem como objetivo a identificação dos fatores críticos que afetam o modelo da Uber na Cidade do Rio de Janeiro. Para isso serão entrevistados motoristas da empresa. O estudo é embasado em referenciais teóricos sobre o mercado de transporte individual público, a prestação do serviço, a satisfação do cliente, e a análise SWOT, que irá orientar na alocação de tais fatores críticos.

Palavras- chave

Planejamento estratégico, SWOT e Mercado.

Abstract

SILVA, Hugo. Jorge Luiz Cordeiro Paulo. Uber: Critical factors that afects the model of action in Rio de Janeiro, 2016. 54p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This article have the objective of identify the critical factors that afects the model of action of Uber in the city of Rio de Janeiro. The drivers will be interviewed to reach the objective. The study is based on theoretical references about the market of individual public transportation, the service, the customer satisfaction, and the SWOT analysis, which will guide the allocation of the critical factors.

Key-words

Strategic planning, SWOT and Market.

SUMÁRIO

1. O tema e o problema de estudo 1
1.1 Introdução 1
1.2 Objetivo do estudo 3
1.3 Relevância do estudo 3
1.4 Delimitação e foco do estudo 3
2. Revisão de literatura 4
2.1 O serviço de táxi no Brasil 4
2.2 Caracterização do mercado de transporte individual público 6
2.3 Análise SWOT 9
2.4 Satisfação do consumidor 10
3. Métodos de coleta e de análise de dados 13
3.1 Método de pesquisa utilizado 13
3.2 Universo da amostra 14
3.3 Procedimentos e instrumentos de pesquisa 14
3.4 Formas de tratamento e análise de dados 15
3.5 Limitações do estudo 15
4. Apresentação e análise dos resultados 16
4.1 Apresentação e comentários dos resultados obtidos 16
4.1.1 Fator de sucesso 16
4.1.2 Motivo de ingresso 18
4.1.3 Rotina 19
4.1.4 Custo benefício 20
4.1.5 Concorrência 22
4.1.6 Dificuldade como motorista 24
4.1.7 Inovações da empresa 25
4.1.8 Infraestrutura da cidade 27
4.1.9 Expectativa para os próximos anos 28
4.2 Análise dos resultados 29
5. Conclusões e recomendações 32
5.1 Recomendações de trabalhos futuros 33
6. Bibliografia 34
APÊNDICE I 36
ROTEIRO DA ENTREVISTA: 36

APÊNDICE 2 38
SÍNTESE DAS ENTREVISTAS: 38
Entrevista 1: 38
Entrevista 2: 41
Entrevista 3: 43
Entrevista 4: 45
Entrevista 5: 46

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Funcionamento do serviço Uber Pool.....2
FIGURA 2. Aplicativo Easy Taxi.....8
FIGURA 3. Matriz SWOT.....9
FIGURA 4. Uber Lounge no Santos Dumont.....11
FIGURA 5. Mapa da Cidade do Rio de Janeiro.....14

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Frota de táxis nas capitais.....5
QUADRO 2. Matriz SWOT Uber.....31

1. O tema e o problema de estudo

1.1 Introdução

O mundo organizacional tem evoluído constantemente com o avanço tecnológico, em grande parte devido à *internet*. Hoje, estamos vivenciando a era da economia compartilhada. De acordo com o professor Ricardo Abramovay (2014), esta economia é puramente baseada na cooperação humana, onde pode haver interesses individuais envolvendo e motivando as partes, ou não.

Com este processo, novas empresas surgiram para “revolucionar” alguns aspectos do nosso cotidiano. É o caso da Uber, que motivou o autor a escrever este artigo por virar referência em empreendedorismo. Diversas vezes é possível escutar: “vou criar o Uber disso, ou o Uber daquilo”. Além disso, a Uber também conseguiu modificar o mercado de transporte individual público em escala global, afetando a concorrência ao abrir um leque de novas funções para a categoria, as quais serão abordadas mais à frente. Este assunto não somente interessa ao autor por conta da sua magnitude, mas, também por afetar o cotidiano de todos.

Antes de avançar é preciso comentar os serviços ofertados pela empresa, cujo principal fator é ser uma plataforma que conecta pessoas a motoristas (sem vínculo empregatício com a empresa), através de um aplicativo para celular, provendo um serviço de transporte com a mesma dinâmica do táxi.

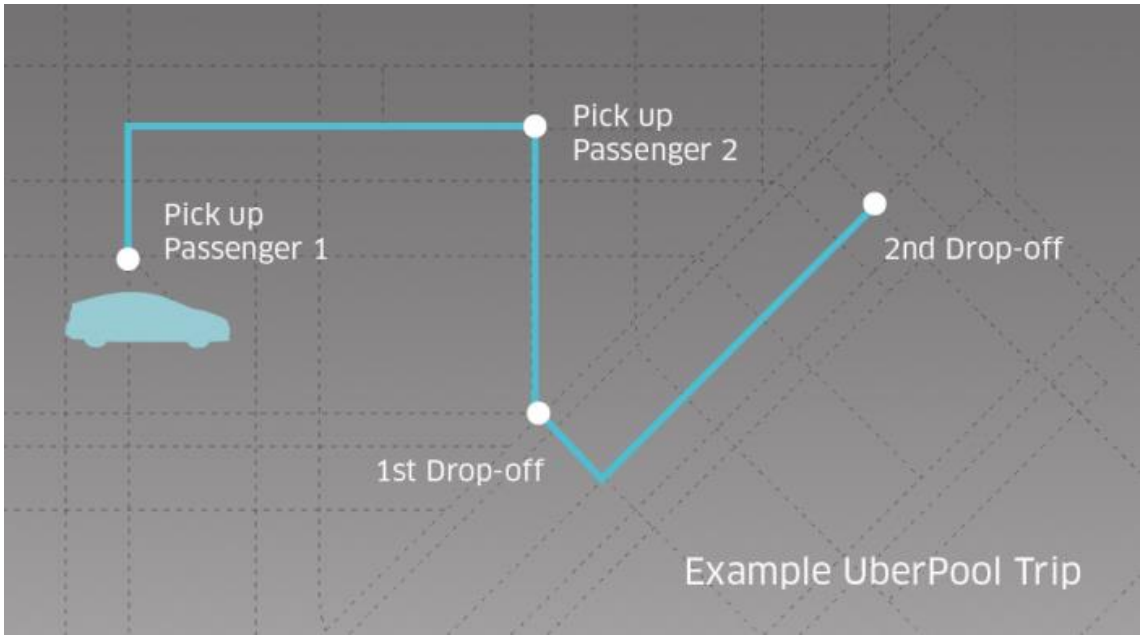
A organização cadastra os motoristas de acordo com o determinado padrão de qualidade, considerando o modelo de carro e o ano de fabricação. O consumidor carioca, por sua vez, pode optar por um carro de luxo (Uber *black*), sedã com bancos de couro ou por um carro regular (Uber X), compacto.

A empresa também oferece um serviço de corrida compartilhada (Uber *Pool*) para passageiros que queiram compartilhar a mesma rota com outros passageiros, embarcando e desembarcando em locais diferentes. A figura 1, a seguir, ilustra como é o funcionamento deste serviço inovador.

A tarifação das corridas é dinâmica, quanto maior a demanda maior é o preço e vice-versa. O pagamento, em maioria realizado através do cartão de

crédito de um ou mais passageiros, agora também está sendo aceito em dinheiro.

Figura 1 – Funcionamento do serviço Uber Pool



Fonte: Uberpeople (2015)

As inovações introduzidas pela empresa foram muito bem vistas pela população, pois ofereceu escolha sobre este tipo de serviço. Contudo, a entrada da Uber no mercado gerou muita polêmica: Como uma empresa pode oferecer basicamente o mesmo serviço de transporte particular de um táxi, sem ter a mesma regulamentação?

No ponto de vista de muitos, os motoristas da Uber são taxistas ilegais, e não poderiam circular, tendo em vista que não se encaixam na regulamentação que Rodrigues (2016) afirma existir. Segundo ele, há uma série de regras e restrições por se tratar de um serviço de interesse público. Por conta deste pensamento contrário houveram diversas disputas judiciais de suspensão e liberação do serviço nas ruas e grupos de ambos os lados (Táxi e Uber), chegaram a se envolver em brigas corporais.

1.2 Objetivo do estudo

Identificar fatores positivos e negativos, enfatizando este último, que afetam o modelo da Uber na Cidade do Rio de Janeiro, tendo em vista que o nosso ambiente é diferente daquele que originou a citada empresa.

Para alcançar este objetivo, será utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa. As entrevistas serão direcionadas aos motoristas, pois estes são os prestadores do serviço, e através do seu ponto de vista e suas experiências, poderemos identificar tais fatores e alocá-los em uma matriz SWOT.

1.3 Relevância do estudo

Analisados os dados, a conclusão deste estudo poderá ser utilizada por empresas de aplicativos de táxi para tentar um reposicionamento nesse mercado. Poderá servir, ainda, para a própria Uber aplicar como instrumento de tomada de decisão, buscando diminuir suas fraquezas ou ampliar a sua força, ou, até mesmo, como referência para outras empresas que buscam se inserir no mercado de transporte individual público.

Outra relevância é entender as dificuldades que os provedores do serviço estão enfrentando, pois muito se fala sobre os benefícios que a empresa trouxe para o mercado de táxi e para os usuários, mas pouco se sabe sobre este lado negativo.

1.4 Delimitação e foco do estudo

O estudo abrange somente a Cidade do Rio de Janeiro. Logo, a situação econômica, a infraestrutura, a cultura, os serviços prestados pela Uber e outros fatores, podem ser diferentes das demais cidades do Brasil. A pesquisa foi feita em outubro de 2016, o que significa que a percepção poderá ser alterada com o passar do tempo.

2. Revisão de literatura

Neste tópico são apresentados aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema em investigação, capazes de embasar a pesquisa e respectivas análises que serão feitas.

Também será analisada a matriz SWOT, origem e aplicação, por sua importância como ferramenta na conclusão deste estudo.

2.1 O serviço de táxi no Brasil

O vocábulo serviço nos remete ao entendimento de: “Desempenho de qualquer trabalho. Estado de quem serve outrem por salário. ” (FIGUEIREDO, 1916, p.1852). Neste sentido, o “serviço de táxi”, de acordo com Rodrigues (2016), caracteriza o veículo de aluguel que transporta pessoas ao local determinado por estas, sendo cobrado um valor pecuniário tarifado pela distância percorrida e tempo levado. Este serviço tem amparo legal e possui legislação específica.

O serviço de táxi possui diversas modalidades, veículos e meios; tais como: táxi aquático, táxi aéreo, táxi de luxo, táxi comum entre outros.

Em relação à legislação voltada ao táxi automóvel, o regulamento do Código Nacional de Trânsito, Decreto nº. 62.127/68, possui determinações em relação direta ao serviço de táxi. O artigo 37, determina que é de competência dos municípios, principalmente, regulamentar o serviço de automóvel de aluguel (táxi), determinar o uso de taxímetro nos automóveis de aluguel e limitar o número de automóveis de aluguel.

Vale ressaltar esta última competência, a respeito da limitação do número de automóveis. Ela existe para controlar a oferta do serviço na cidade, para sempre preencher a lacuna entre a falta e o excesso de táxis. O quadro 1 a seguir, mostra o panorama dos táxis regulamentados nas capitais do Brasil, onde o Rio de Janeiro, cidade do presente estudo, possui a segunda maior frota de automóveis de aluguel do país. Mas é preciso entender que o número real de prestadores deste tipo de serviço na cidade é maior, tendo em vista que muitos

táxis possuem “diaristas” (motoristas sem autonomia que alugam o táxi e pagam uma diária).

Os motoristas da Uber e outros aplicativos similares não entram para a estatística, o que pode estar causando um desequilíbrio neste mercado.

Quadro 1 – Frota de táxis nas capitais

Estado	Capital	Frota de Táxis (unid.)
São Paulo	São Paulo	33.922
Rio de Janeiro	**Rio de Janeiro**	**33.000**
Bahia	Salvador	6.996
Minas Gerais	Belo Horizonte	6.576
Pernambuco	Recife	6.125
Pará	Belém	5.383
Ceará	Fortaleza	4.392
Amazonas	Manaus	4.021
Rio Grande do Sul	Porto Alegre	3.918
Rondônia	Porto Velho	3800
DF	Brasília	3.400
Alagoas	Maceió	3.080
Maranhão	São Luis	2.300
Paraná	Curitiba	2.252
Sergipe	Aracaju	2.080
Goiás	Goiânia	1.470
Paraíba	João Pessoa	1.442
Piauí	Teresina	1.200
Rio Grande do Norte	Natal	1.010
Amapá	Macapá	950
Acre	Rio Branco	610
Mato Grosso	Cuiabá	604
Mato Grosso do Sul	Campo Grande	490
Espírito Santo	Vitória	472
Sta. Catarina	Florianópolis	470
Roraima	Boa Vista	374
Tocantins	Palmas	136

Fonte: Associação de empresas de táxi de São Paulo (2015)

Dando continuidade ao decreto, o artigo 177 determina que o condutor do transporte de aluguel deve tratar o passageiro com polidez, utilizar trajes adequados, e receber passageiros em seu veículo, com exceção de infratores

da lei, pessoas com alto nível de álcool no sangue e pessoas que podem por ventura danificar o veículo. Isso mostra que a legislação deste serviço busca a melhor forma para a condução da atividade para o passageiro e para o motorista.

É possível complementar que o artigo 184 coíbe qualquer prática desleal do condutor, como a violação do taxímetro (resulta em apreensão do veículo), o retardo da corrida ou a utilização de uma rota mais demorada, e a superlotação do veículo. Assim, este artigo busca garantir os direitos de uma prestação de serviço mais justa e ética, evitando que o condutor tente burlar a corrida de qualquer maneira para auferir uma renda maior.

Rodrigues (2016) evidencia os incentivos para a garantia da continuidade e manutenção do serviço prestado pelo taxista. Um desses incentivos é a bandeira dois, que em determinadas horas e dias, a tarifa do táxi aumenta, para incentivar o prestador de serviço a trabalhar em um feriado, domingo ou durante a noite, e assim não prejudicar a mobilidade urbana, garantindo um número adequado de táxis aos cidadãos.

2.2 Caracterização do mercado de transporte individual público

De acordo com Sobral (2011), um mercado é constituído por consumidores e consumidores em potencial que buscam produtos e serviços para satisfazer uma determinada necessidade, bem como, por empresas concorrentes que buscam satisfazer essas mesmas necessidades.

Complementarmente, Kotler (2006) chama a nossa atenção para as mudanças ocorridas nos mercados, ressaltando que as organizações devem ter maior atenção às necessidades e ao direcionamento que o mercado está tendo, visando atendê-lo. Ele ainda afirma que as empresas precisam acompanhar as variáveis que resultam em oportunidades e ameaças como a economia e as inovações que fazem parte do ambiente no qual elas estão inseridas.

Neste trabalho, diante das mudanças causadas pela entrada da empresa Uber no mercado brasileiro de transporte individual público, é possível aplicar a teoria de Kotler para estudar os serviços comuns ou de luxo dedicado ao transporte de pessoas no ambiente urbano, sob as modalidades apontadas por

Nilton (2014): Sinalizados na rua (táxi regulamentado), pontos de táxi e chamados por telefone ou aplicativo.

A primeira modalidade é a mais básica. Nela o taxista circula pela rua até ser sinalizado por um cliente que precisa ser transportado. A segunda modalidade são os pontos de cooperativas de táxi ou sinalizados pela administração pública. A terceira modalidade, e que realizou grande mudança no mercado, ocorre quando o taxista é chamado via telefone ou aplicativo no qual é cadastrado.

Brasília, por exemplo, segundo Rodrigues (2016), conta com 3.400 motoristas de táxi segundo a Associação de empresas de táxi de São Paulo - adetax (2015), sendo a modalidade mais utilizada a segunda, principalmente próximo ao aeroporto e hotéis. Até mesmo, porque é característica daquela cidade a baixa circulação de pessoas nas calçadas. Logo, no ponto de vista do taxista, não vale a pena circular pela cidade esperando ser sinalizado pelo cliente.

A terceira modalidade, por sua vez, vem crescendo desde 2010, com destaque para os aplicativos Easy Taxi e 99 Taxi, este último com mais de 100.000 motoristas inscritos em todo o Brasil, de acordo com o *website* Exame (2015). Nesta mesma reportagem o taxista Alexandre Bottino deu a sua opinião em relação aos aplicativos: “Agora economizo 60% com combustível em relação aos tempos de cooperativa. Tomo café da manhã com o sistema ligado e já saio de casa com passageiro garantido”. Isto explica parcialmente porque houve uma migração de motoristas das cooperativas para os aplicativos. Além disso outro fator que contribuiu para essa transição foi a economia que um taxista ganha com a migração de um vínculo com a cooperativa, pois se antes um taxista desembolsava em torno de R$1.000,00 mensais para a cooperativa, agora ele paga o mesmo valor realizando uma média de 700 corridas, afirma o criador da Easy em entrevista ao Globo.com (2014).

Figura 2 – Aplicativo Easy Taxi

Fonte: Exame (2015)

Este cenário está fazendo com que o mercado de táxi tenha como maior fatia a dos aplicativos, pois expande o número de clientes e torna a taxa paga pelo motorista pequena em comparação com as desembolsadas para as cooperativas. Em segundo lugar vem os pontos pré-definidos para táxi, geralmente situados em áreas estratégicas como aeroportos ou *shopping centers*, por existir maior circulação de pessoas. E por último a sinalização em circulação, pois em poucos casos é vantajoso para o motorista circular pela cidade em busca de passageiros.

A Uber se encaixa na modalidade de maior potencialidade, tendo em vista que o seu funcionamento é puramente baseado em aplicativo. Conforme o *website* da empresa, a motivação para a sua criação ocorreu quando Travis Kalanick e Garrett Camp estavam à procura de um táxi, mas devido a uma forte nevasca, nenhum aparecia. Daí eles tiveram a ideia de poder chamar um motorista através do celular. A empresa foi criada oficialmente em junho de 2010 na cidade de São Francisco, Estados Unidos.

A cidade do Rio de Janeiro foi a primeira a receber o serviço da empresa Uber no Brasil, segundo o seu *website*, em meados de 2014, apresentando o serviço Uber Black com carros de luxo e algumas cortesias, como água e bala, além do motorista trajar terno e abrir a porta para o passageiro embarcar. Com isso, a empresa conseguiu se estabelecer no mercado e, por possuir estes

diferenciais do táxi, o seu serviço não foi regulamentado como tal. No ano passado o aplicativo apresentou o Uber X, que inundou o mercado por conta do baixo investimento para adquirir um carro popular para circular e, até mesmo alugar um carro para este fim. Consequentemente, uma tarifa mais baixa para o passageiro. Hoje a empresa tem, aproximadamente, cinquenta mil motoristas cadastrados em todo o país, como consta no *website* da Uber (2016).

2.3 Análise SWOT

De acordo com o Instituto Montanari (2016), a análise SWOT surgiu nos anos 60, através de diversas discussões no Instituto de Pesquisa de Stanford, sendo sua autoria atribuída a Albert Humphrey. Na época, foi percebido que fatores de sucesso ou fracasso podem ser identificados na empresa ou no ambiente onde ela está inserida, e ao categoriza-los na matriz, a tomada de decisões é facilitada. A figura abaixo é um exemplo da matriz SWOT.

Figura 3 – Matriz SWOT

Fonte: Agendor (2016)

A partir deste estudo, Oliveira (2006) complementa ao afirmar que na fase inicial de traçar uma estratégia, é crucial realizar uma análise, levando em consideração os ambientes interno e externo da Organização. Sendo o ambiente

interno composto de forças e fraquezas, controláveis pela empresa, e o ambiente externo composto por oportunidades e ameaças, incontroláveis pela empresa.

> A análise SWOT é uma ferramenta gerencial para estudar, de forma integrada, o processo de análise estratégica, depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização. A expressão SWOT resulta das palavras strengths (pontos fortes), weaknesses (pontos fracos), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). (SOBRAL; FILIPE, 2011, p.146).

Em um ambiente dinâmico e altamente competitivo, como o mercado de táxis, realizar esta avalição pode ser vital para as empresas tomarem as decisões com segurança e garantir que se mantenham alinhadas aos seus objetivos, prontas para capturarem as novas oportunidades, como afirma Sobral (2011).

2.4 Satisfação do consumidor

Uma das maiores motivações para uma empresa é constatar o aumento da satisfação de seus clientes. “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (KOTLER, 1998, p.53).

No caso da Uber, a empresa considera a satisfação dos clientes (passageiro e motorista) em relação ao serviço prestado, e para isso ela fornece um sistema de avaliação para ambos, com o mínimo de uma estrela (péssimo) e máximo de cinco estrelas (excelente). Com esse sistema, os passageiros e motoristas possuem autonomia para criar um padrão de qualidade para a prestação do serviço. As avaliações são anônimas para garantir a segurança de ambos, prevenindo qualquer ameaça no caso de uma avaliação baixa.

A empresa se baseia no princípio da concorrência para manter o seu consumidor fiel e satisfeito. Ela utiliza técnicas simples, como orientar os motoristas a oferecerem água e bala, e perguntarem se a temperatura do ar condicionado ou a estação de rádio são agradáveis para o passageiro. Diferente do serviço de táxi, que não tinha a mesma preocupação e atenção com o cliente.

> O marketing voltado para o valor reconhece que as estratégias competitivas têm influências importantes sobre os clientes. Para muitos produtos e serviços, os clientes poderiam ficar satisfeitos com as opções da concorrência. Assim, os profissionais de marketing devem considerar não só o valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem o valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes. (CHURCHILL; PETER, 2000, p.11).

A mais nova ação da empresa Uber, segundo a reportagem do *website* Flipboard (2016), aproveitando a demanda dos jogos olímpicos do Rio de Janeiro, foi a criação do Uber *Lounge* no *shopping* Bossa Nova do aeroporto Santos Dumont (vide figura 4 abaixo). É um espaço destinado aos passageiros que precisam utilizar a internet (*Wifi* gratuito no local), recarregar o celular, ou apenas descansar enquanto aguardam o motorista solicitado. O Uber *Lounge* era para ser algo temporário, até o final dos jogos, mas o sucesso garantiu a permanência do espaço. Isso mostra que a empresa sempre busca elevar o nível de satisfação do consumidor, e assim manter um relacionamento de longo prazo.

Figura 4 – Uber Lounge no Shopping Bossa Nova, situado no aeroporto Santos Dumont

Fonte: Flipboard (2016)

Em visita ao local pode-se perceber que a empresa adotou uma espécie de ponto para os seus motoristas no estacionamento do *shopping*, como retratado no item 2.1. Ele não é apontado pela administração pública, mas possui a mesma dinâmica, pois é localizado em um ponto estratégico com alta demanda de passageiros.

3. Métodos de coleta e de análise de dados

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado. Está dividido em seis seções que informam, respectivamente, sobre o tipo de estudo realizado, o universo do estudo e os processos de amostragem empreendidos e sobre os critérios de seleção de sujeitos que compõe a amostra. Na sequência, informa-se ainda os processos de coleta de dados realizados e sua justificativa, os procedimentos de tratamento dos dados coletados e, por fim, as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados obtidos.

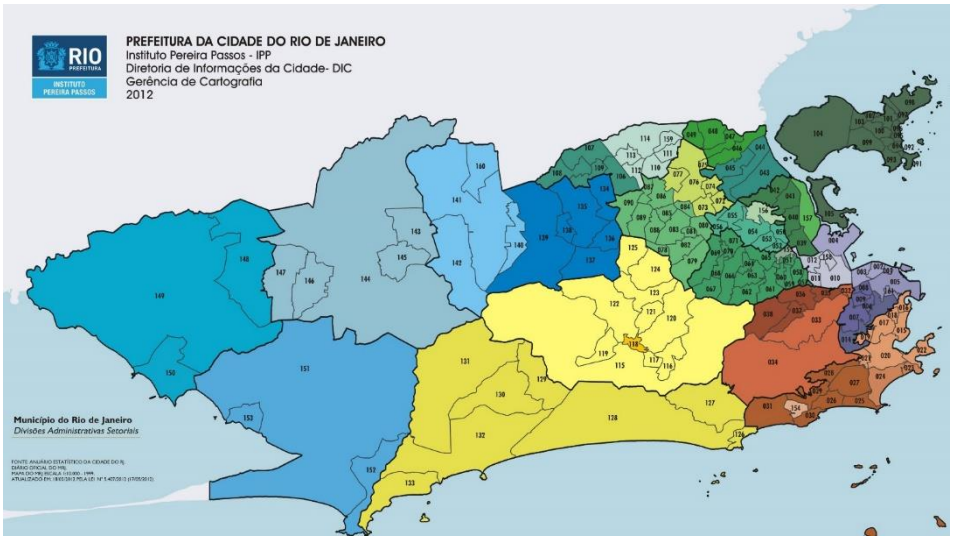
3.1 Método de pesquisa utilizado

De acordo com a classificação proposta por Vergara (2007), uma pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto à sua finalidade o processo de pesquisa pode ser considerado exploratório, uma vez que levantou opiniões, expectativas e percepções de pessoas envolvidas com o tema, para a identificação dos fatores críticos que afetam o modelo de atuação da Uber no Rio de Janeiro.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser caracterizada como um estudo bibliográfico e de campo. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica pois foram utilizados estudos já realizados sobre o mercado de táxis para compreender melhor o tema, estando, portanto, a fundamentação teórica baseada em livros, artigos e outros materiais disponíveis ao público. No estudo de campo foram coletados dados primários através de entrevistas com os motoristas da Uber. Como é possível ver na figura 5, a sua área de atuação principal é a zona sul da cidade, marcada em marrom.

Figura 5 – Mapa da Cidade do Rio de Janeiro



Fonte: Riomap360° (2016)

3.2 Universo da amostra

O universo desta pesquisa é composto por motoristas da Uber que participam do mercado de táxi, que atuam na cidade do Rio de Janeiro.

O processo de amostragem privilegiou o tipo não probabilístico por acessibilidade. Ou seja, a amostra foi composta por motoristas da Uber, na verdade apenas cinco, que atuam ou já atuaram na categoria Uber Black ou Uber X, escolhidos através do critério de fácil acesso.

3.3 Procedimentos e instrumentos de pesquisa

Os dados foram coletados através de entrevistas informais e semiestruturadas com os cinco motoristas da Uber. Foi dada liberdade para que os entrevistados falassem, mas, a fim de garantir objetividade e foco, elaborou-se um roteiro (vide apêndice 1) para a realização das mesmas. As entrevistas foram gravadas com o auxílio de um gravador, para que não se perdesse nenhuma informação relevante.

3.4 Formas de tratamento e análise de dados

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa.

Através da análise qualitativa dos resultados das entrevistas foi possível entender e descrever as opiniões dos entrevistados, assim como validar sua relevância para a identificação dos fatores críticos.

3.5 Limitações do estudo

Uma vez que o processo de amostragem foi por acessibilidade, utilizando-se apenas cinco motoristas que atuam na Zona Sul, os resultados podem não refletir a realidade total de opiniões dos motoristas da Uber. Sendo assim, os resultados identificados podem não ser aplicáveis a outros grupos de motoristas, dado o caráter de conveniência no tamanho e seleção da amostra.

Além disso, os entrevistados podem não ter respondido de forma sincera ou não ter entendido algumas das perguntas formuladas.

4. Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo, serão apresentados e comentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

Em seguida, os resultados serão analisados segundo os critérios adotados na matriz de SWOT.

4.1 Apresentação e comentários dos resultados obtidos

Todos os motoristas entrevistados são nascidos na Cidade do Rio de Janeiro, na faixa etária de trinta anos, mas com um nível de escolaridade heterogêneo, do colegial a pós-graduação. Uma característica interessante é que todos já trabalharam alguma vez como motorista profissional, sendo taxista, motorista de van ou em transporte executivo. Com exceção dos motoristas que não estão inscritos no aplicativo, todos sentiram um certo receio quando souberam o objetivo da pesquisa, mas com o tempo foram sentindo maior liberdade para expor os assuntos questionados na entrevista, tanto positivos quanto negativos em relação à empresa.

As entrevistas, para fins de consulta, estão sintetizadas no apêndice 2.

4.1.1 Fator de sucesso

Neste tópico os motoristas foram perguntados sobre qual era o fator de sucesso da Uber, e o que a diferenciava dos demais concorrentes.

O primeiro entrevistado afirmou que o sucesso da empresa foi a diferenciação dos carros do Uber Black. Pela primeira vez, o público teve um fácil acesso a carros de luxo, diferenciando dos táxis, que eram carros mais populares. O atendimento dos motoristas, o seu traje de trabalho e as cortesias também ajudaram a compor uma boa qualidade no serviço. Juntando isso ao preço cobrado pela empresa, o resultado foi a grande aderência da população.

A segunda entrevistada também acredita no fator atendimento como sucesso da Uber. Segundo ela, o serviço prestado pelos motoristas da Uber, nas categorias Black e X, se diferenciam dos táxis, até mesmo com pequenas coisas como as cortesias.

O terceiro entrevistado pensa que o preço cobrado pela empresa é o verdadeiro fator de sucesso. Ao associar a situação econômica do país com as tarifas baixas, a empresa se diferenciou dos demais concorrentes.

Na visão do quarto entrevistado, existem duas fases temporais para o sucesso da empresa. A primeira fase foi quando a empresa entrou no Brasil com o Uber Black, os carros de luxo, os motoristas tratando os passageiros de uma forma a prezar pelo seu bem estar e o amparo do aplicativo que trouxe uma maior segurança para motoristas e passageiros.

A segunda fase foi a introdução do Uber X, que trouxe um preço muito baixo em relação ao serviço Black e o táxi, assim grande parte da população aderiu a esta categoria.

O último entrevistado afirmou ser o preço. Apontou de forma interessante que o preço cobrado pelo serviço de qualidade é muito baixo, e por isso o sucesso da empresa.

Quando perguntados sobre o fator de sucesso da empresa, as respostas levaram a dois pontos principais, a qualidade do serviço e o preço baixo. E esses pontos foram atribuídos como o grande diferencial da empresa perante os demais concorrentes. Uma oportunidade aproveitada pela empresa foi a má qualidade do serviço prestado pelos táxis regulamentados, que embora possuam uma obrigatoriedade legal, não estavam seguindo conforme o esperado.

Portanto, esses dois fatores, são considerados críticos para o sucesso da empresa e a sua diferenciação da concorrência. Também confirma o que foi apresentado no item 2.4, a satisfação do consumidor foi primordial para o estabelecimento da empresa no mercado de transporte individual público, tanto para atrair novos passageiros e motoristas, quanto para mantê-los.

4.1.2 Motivo de ingresso

Neste item a pergunta feita para os motoristas foi a respeito do motivo de ingresso na empresa, por que escolheram a categoria Black ou X, e por que razão o carro era próprio ou alugado?

A motivação do primeiro entrevistado para ingressar como motorista da Uber foi a busca por uma renda mais alta, e por isso entrou para a categoria Black. Ele estava insatisfeito com o seu emprego de motorista de van escolar e se demitiu para virar motorista em tempo integral na Uber. Ele e o irmão investiram em um carro próprio na busca de uma independência financeira.

A segunda entrevistada tinha como profissão auxiliar de taxista (não possuía autonomia e pagava diária para o dono do táxi), mas viu uma grande redução da demanda por conta da Uber. Portanto, tomou a decisão de sair do táxi e entrar para a categoria X como emprego integral. Ela trocou o carro que tinha por um modelo que era aceito pela empresa e começou a trabalhar logo em seguida. Depois de um tempo ela precisou buscar um emprego mais estável, hoje ela trabalha em uma rede de restaurantes, e na Uber como um complemento de renda.

O terceiro motorista ingressou na Uber por ser a única opção disponível no momento, pois após dez anos na empresa em que trabalhava, foi demitido. Ele afirma que busca um emprego na sua área de formação e por isso trabalha com um carro alugado, pois não vale a pena investir em um carro próprio e passar anos pagando prestação se ele não planeja ser motorista por muito tempo.

O quarto entrevistado entrou na Uber como uma renda complementar. Ele é dono de uma empresa que realiza transportes executivos, mas o negócio não está indo bem devido à crise. Ele decidiu cadastrar o seu carro próprio na categoria X por conta da alta demanda. Segundo ele não é mais vantajoso investir na categoria Black: “as pessoas preferem pagar um preço mais baixo, elas não se importam mais com a qualidade”.

Assim como o terceiro entrevistado, o último motorista foi demitido da empresa em que trabalhava, e por conta da escassez de vagas no mercado de

trabalho, ele enxergou na Uber uma possibilidade de trabalho. Ele utiliza o carro da sua mãe para trabalhar na categoria X.

Logo, é possível compreender que o motivo de ingresso destes motoristas da Uber foi a busca por uma renda maior ou uma alternativa para o desemprego, fatores que refletem a atual situação econômica do Brasil.

Outro fator resultante da crise econômica é a preferência dos passageiros pelo Uber X por conta do preço popular. Portanto é a melhor opção também para os motoristas, pois requer um baixo investimento para ingressar nesta categoria, como visto nas entrevistas: alguns motoristas já possuíam um carro adequado para ingressar. Consequentemente é possível constatar que a categoria Black se encontra em declínio, pois requer alto investimento e possui pouca demanda.

4.1.3 Rotina

Neste tópico foi possível analisar a rotina dos motoristas entrevistados e se a Uber é emprego fixo ou temporário, para a compreensão e conclusão da qualidade de vida e segurança durante o trabalho como parceiro da Uber.

A rotina do primeiro entrevistado era de dois turnos de trabalho como motorista da Uber, seu emprego fixo. Ele inicia o primeiro turno às seis horas da manhã e trabalha até onze horas, dando uma pausa para almoçar e descansar, e depois volta ao trabalho e fica até cansar. Ele trabalha entre 10 e 12 horas por dia. A sua jornada de trabalho também foi analisada no item 4.1.6, como a sua maior dificuldade.

A segunda entrevistada tem uma rotina dividida entre um emprego fixo e como motorista da Uber, para complementar a renda. Ela trabalha como motorista de quatro as sete da manhã, ou de sete até as onze da manhã, dependendo do turno que ela estiver no emprego fixo.

O terceiro motorista trabalha em dois turnos com um intervalo na parte da tarde para descanso, totalizando uma jornada diária de aproximadamente quatorze horas. O entrevistado afirmou que já atingiu um total de setenta horas

semanais para conseguir honrar com os seus compromissos. Ele acrescentou que a empresa incentiva psicologicamente o motorista a trabalhar mais tempo, gerando metas fictícias a serem batidas. Quando o aplicativo está desligado a empresa envia mensagens, segundo ele: “falta pouco para atingir a marca de R$1.000,00, só mais uma corrida, e a empresa não se importa com a fadiga do motorista, o que põe em risco ele e o passageiro”.

O quarto entrevistado tem uma rotina mais simplificada, em torno de seis horas diárias como motorista, afim de complementar a sua renda, pois é dono de uma empresa de transportes executivos, como foi falado anteriormente.

O último motorista trabalha na Uber como emprego fixo em torno de oito horas diárias, iniciando na parte da manhã. Ele folga na segunda feira, pois é o dia de menor movimento.

Neste tópico foi possível analisar que a jornada de trabalho dos motoristas é longa, com exceção dos que não trabalham como emprego fixo. Os motoristas que pagam aluguel do automóvel são os recordistas de tempo trabalhado por dia, como é o caso do terceiro entrevistado.

Com uma longa jornada de trabalho os motoristas acumulam estresse e fadiga, isso implica diretamente no mal atendimento e na segurança da viagem. Esse fator crítico é considerado uma fraqueza, tendo em vista que é uma consequência da forma como o aplicativo opera, e também põe em risco o seu fator de sucesso, o serviço.

4.1.4 Custo benefício

Os entrevistados responderam neste tópico perguntas sobre o custo benefício na empresa e como julgam a remuneração como motoristas da Uber.

O primeiro entrevistado afirmou que o custo benefício na época em que ingressou na Uber era bom. A sua remuneração atingia R$7.000,00 no mês. Com o passar do tempo a empresa aumentou muito a oferta de motoristas, diminuindo o valor das corridas. Outro problema foi a diminuição de clientes do Uber Black após a entrada do Uber X. Logo, a sua remuneração diminuiu, mas

os custos se mantiveram, sendo eles a manutenção do carro, o combustível, o plano de *internet* para manter o aplicativo conectado por um longo período, e até mesmo a cortesia para os passageiros. O kit gás é um aparelho que permite o carro aceitar o gás como combustível, um investimento obrigatório, visto que é mais barato que a gasolina.

A segunda motorista acredita que o custo benefício é baixo devido ao grande número de motoristas, e ele varia consideravelmente com dias bons e dias ruins. Ela afirmou que a sua remuneração é mediana e que a melhor época foi durante os jogos olímpicos que resultaram em uma alta demanda na cidade. Ela diz que hoje precisa trabalhar dobrado para conseguir o mesmo rendimento dessa época.

O custo benefício do terceiro entrevistado é ruim devido ao valor do aluguel do carro que é de R$2.000,00 por semana. Segundo ele, o custo benefício varia dentro da normalidade como em qualquer setor. Ele não se julga bem remunerado por conta dos custos fixos altos, além de precisar trabalhar o dobro de horas para conseguir ganhar o mesmo de um emprego formal.

O quarto motorista acredita que o seu custo benefício é bom e a remuneração é justa, pelo fato de possuir carro próprio. Logo, a renda que ele ganha não sai para pagar aluguel, e como o carro é novo, não apresenta muitos gastos com manutenção.

A remuneração do último entrevistado é boa, segundo ele: “eu sou filho de taxista e sempre achei que o taxista ganhava muito bem pelo serviço que ele prestava. Por isso eu acredito que é justo o que recebo pelas corridas”. O seu custo benefício é mediano conseguindo se sustentar.

O custo benefício pôde ser mensurado como bom para os motoristas que possuem o carro próprio ou que não trabalham como emprego fixo. Porém como ruim, para os motoristas da categoria Black ou para os motoristas que alugam o veículo para trabalhar. Ainda será visto no item sobre a infraestrutura da cidade, que as condições da via podem agravar os custos dos motoristas.

Grande parte dos motoristas admite que a remuneração por hora trabalhada no geral é baixa, resultando na longa jornada de trabalho analisada no item acima (4.2.3).

4.1.5 Concorrência

Neste tópico os motoristas responderam a sua opinião a respeito da concorrência de táxis, outros aplicativos e sobre outros motoristas da Uber.

O primeiro entrevistado é contra os atos violentos que alguns taxistas cometeram, mas acredita que eles devem protestar contra o preço praticado pela Uber, que na sua opinião é irreal e desleal. Ele afirmou: “não existe você andar daqui (Jardim Botânico) até Jacarepaguá e o passageiro pagar nem R$50,00 e o motorista ser descontado de 25% da tarifa para a empresa e receber menos de R$40,00. As pessoas não entendem que ele (motorista) gasta com o combustível, com o freio, com o pneu e a manutenção do veículo de dois em dois meses”.

Ele não vê os outros aplicativos como uma ameaça para a empresa. Um ponto a ser ressaltado positivamente é o sistema utilizado pela Uber, que possui uma funcionalidade boa para o passageiro e o motorista, principalmente o sistema de indicação de corridas, enquanto os outros aplicativos pecam nesse quesito: “Os outros possuem uma distância muito grande, enquanto você está no Jardim Botânico, ele (aplicativo) te indica para um passageiro na zona norte”. Afirma o primeiro entrevistado, que cogitou ingressar no aplicativo 88 mas logo desistiu.

Quando perguntado sobre outros motoristas da Uber o entrevistado disse que fez amizades e entrou em grupos de redes sociais. Ele ressaltou que o controle de entrada de novos motoristas está menos exigente, e que agora não é mais cobrada a ficha de antecedentes criminais, o que é um risco maior para a segurança do passageiro. Segundo ele, não há um controle para o número de motoristas: “cadastra sem limites”.

A segunda entrevistada disse que a concorrência com os táxis é desleal pois a tarifa cobrada pela empresa é muito baixa. Ela afirma que o diferencial

dos táxis é a experiência dos motoristas na Cidade do Rio, muitos conhecem caminhos alternativos. Enquanto os motoristas do Uber são inexperientes e acabam sendo enganados pelo sistema de GPS, que às vezes indica uma rota mais demorada ou menos segura. Outro diferencial é a tarifa fixa dos táxis, às vezes é mais vantajosa quando o preço da Uber sobe.

Os outros aplicativos não são uma ameaça para a Uber, pois ela se encontra bem estabelecida no mercado. A segunda motorista afirma que a concorrência entre motoristas da Uber não é um problema, pois é o aplicativo que ordena as corridas.

O terceiro entrevistado acredita que os táxis e os outros aplicativos não são mais uma ameaça para a empresa. Ele vê um problema no controle de entrada de motoristas, pois muitos motoristas tem um nível intelectual e cultural baixo, e isso prejudica a prestação do serviço de qualidade.

O quarto entrevistado tem um ponto de vista similar ao terceiro e, para ele, a única ameaça que a empresa enfrenta é o próprio motorista. Os novos motoristas estão menos apresentáveis e os carros estão cada vez piores, ele afirma: “eu vejo colegas trabalhando de boné, com carros *hatch* (compactos) sujos. A empresa está perdendo o seu diferencial”. Ele também atribui uma parcela de culpa aos passageiros que não estão avaliando com coerência, permitindo a queda do padrão de qualidade.

O último motorista acha que os motoristas da Uber e de táxi podem coexistir sem problemas: “tem passageiros para todos”. Assim como os demais, ele desconhece os outros aplicativos como ameaça. Em relação a outros motoristas da Uber ele diz que o relacionamento é bom, mas alerta que a empresa deve reduzir a entrada de novos motoristas, para não haver uma grande queda na tarifa.

A partir das respostas acima foi possível constatar que a Uber não é ameaçada por outros concorrentes, e se encontra em uma posição favorável como líder do mercado. O quarto entrevistado apontou de forma coerente que a única empresa que pode ameaça-la é a própria Uber, e para evitar isso ela deve

se manter sempre alinhada ao seu fator de sucesso que é a qualidade do serviço prestado.

4.1.6 Dificuldade como motorista

Este item foi utilizado para a análise das dificuldades enfrentadas como motoristas da Uber, e como a empresa lidou com tais problemas.

Como foi dito anteriormente, a dificuldade enfrentada pelo primeiro entrevistado foi a quantidade de horas trabalhadas para conseguir uma boa renda. Ele planejou no início trabalhar somente nos dias úteis, porém a arrecadação foi diminuindo, e para lidar com as despesas, precisou trabalhar os sete dias da semana. Agregando o número de horas ao trânsito da cidade, resultava em um acúmulo de estresse muito grande. Esse problema é uma consequência da tarifação da empresa. Os motoristas ganham na quantidade de corridas realizadas, assim mantendo o preço baixo. Logo não existe uma solução por parte da empresa, pois este problema não é reconhecido por ela.

A maior dificuldade enfrentada pela segunda motorista é gerenciar o seu tempo, que hoje é dividido em dois empregos. Embora esse não seja um problema exclusivo da empresa, ela afirma que de maneira geral a Uber não dialoga com os motoristas e sempre dá mais atenção para o passageiro.

O passageiro é a maior dificuldade do terceiro motorista. Muitos são impacientes, mal educados, ou não seguem o “contrato” do aplicativo. Ele comentou que todas as vezes que teve algum tipo de problema, a Uber não se envolveu, apenas mandou uma resposta automática e deixou o assunto de lado.

O quarto entrevistado encara o trânsito como maior dificuldade. Na sua visão a empresa tenta resolver esse problema, visto que melhorar a mobilidade urbana é um dos objetivos dela.

O último entrevistado também vê o passageiro como a maior dificuldade. O problema principal é que muitos passageiros acreditam que o motorista é obrigado a fornecer as cortesias: “às vezes, quando acaba a água e não tenho tempo de comprar pois já entrou outra corrida, o passageiro reclama, diz que é

um absurdo, e mesmo explicando a situação, sou mal avaliado". E a empresa não ajuda nesse quesito.

Neste tópico foi possível constatar fatores internos e externos que dificultam o cotidiano dos motoristas. O fator externo mais significativo (ameaça) foi o trânsito. O trânsito intenso causa estresse e desperdiça o tempo do motorista, prejudicando a sua qualidade de vida, por conta do desgaste físico e mental, a sua aptidão para prestar um serviço de qualidade e reduzindo a quantidade de corridas realizadas, consequentemente diminuindo a sua renda. Os fatores internos (fraquezas) foram o tempo de trabalho, já identificado no item 4.1.3, e os passageiros. Alguns passageiros são considerados um problema pelos motoristas, pois não possuem comportamento adequado e o sistema de avaliação dos passageiros não os pune da mesma forma que ocorre com os motoristas que, caso atinjam a marca de 4,6 são excluídos automaticamente do aplicativo.

4.1.7 Inovações da empresa

Foi perguntado neste tópico a opinião dos motoristas a respeito das inovações que a empresa tem implantado e se elas foram boas ou ruins.

O primeiro motorista fez fortes críticas a algumas inovações da empresa. A mais criticada foi o Uber Pool. Ele não prestou este tipo de serviço mas acredita que o valor cobrado não é sustentável, além de ser fixado antes da corrida, não levando em conta o tempo e distância realmente percorridos. A empresa não ensinou os usuários a utilizarem ou não este serviço, e muitos passageiros são praticamente "forçados" a solicitar, principalmente idosos. Outro problema deste serviço é o relacionamento entre passageiros, o entrevistado afirmou ter ouvido relatos de assédio durante as corridas. O pagamento em dinheiro foi uma inovação com prós e contras. Por um lado, o dinheiro trouxe mais liquidez para as despesas diárias, já que o cartão de crédito demora uma semana para entrar na conta do motorista. Por outro lado, ele diminuiu a segurança dos motoristas, que passam a ser alvo mais atraente para os criminosos por conta do montante de dinheiro que passaram a carregar.

Assim como o primeiro entrevistado, a segunda motorista também achou péssima a criação do Uber Pool, pois o serviço não trouxe nenhum benefício para o motorista, a taxa aumenta para 30% de retenção para o aplicativo e o motorista não pode recusar. Ela acredita que o pagamento em dinheiro trouxe novos passageiros que não possuem cartão, porém diminuiu a segurança dos motoristas, como foi dito pelo primeiro entrevistado.

O terceiro motorista criticou a empresa afirmando que ela não os consulta quando adiciona uma inovação. Um exemplo é a troca de passageiros para otimizar o tempo. O entrevistado ia ao encontro de um passageiro, com tempo estimado para o embarque de sete minutos, ele já estava a cinco minutos quando recebeu uma mensagem de redirecionamento para um passageiro mais perto, também a sete minutos. No final ele gastou nove minutos para buscar um passageiro. Um ponto importante ressaltado por ele é o número de horas que alguns colegas passam no volante, assim como foi ressaltado pelo primeiro motorista. Segundo ele, principalmente nos finais de semana, motoristas trabalham de quinze a dezesseis horas, e a empresa de certa forma incentiva essa longa jornada. Ele afirma que quando está desligando o aplicativo, recebe mensagens de incentivo para continuar trabalhando: “falta pouco para atingir a marca de R$1.000,00, só mais uma corrida, e a empresa não se importa com a fadiga do motorista, colocando em risco ele e o passageiro”.

O quarto motorista crê na diversificação do serviço com as inovações, porém a empresa está perdendo o seu foco, a qualidade do serviço. Ele ressaltou: “Antes, só existia o Uber Black, carros de luxo, confortáveis, os motoristas eram educados e bem apresentáveis, todos usavam terno. Hoje com o Uber X a empresa perdeu essa qualidade”.

Assim como os demais, o serviço Uber Pool não agradou o último entrevistado. Pelo fato do preço ser fixado antes e não levar em consideração o tempo e o trânsito.

Logo, o pagamento em dinheiro trouxe pontos positivos (oportunidades) e negativos (ameaças) para a empresa. Ele permitiu a entrada de novos passageiros, que não possuem cartão de crédito e por isso não podiam utilizar

o aplicativo, mas ele reduziu a segurança dos motoristas, pelo fato de agora acumularem uma quantia considerável em dinheiro, e não somente no crédito.

A pior inovação, com consenso geral, foi o serviço Uber Pool. Ela não trouxe benefícios aos motoristas e ainda trouxe diversos aspectos negativos para eles, como um preço mais baixo, uma taxa maior para o aplicativo e a obrigatoriedade de realizar este serviço quando for solicitado, além de colocar mais passageiros no carro, aumentando desgaste do veículo e não compensando o motorista por isso.

Realizando uma comparação entre o serviço prestado pela empresa e os táxis regulamentados, é possível observar que o Uber Pool infringe o artigo 184 do item 2.1, tendo em vista que a rota escolhida nem sempre é a mais adequada, como foi apontado pelos motoristas.

4.1.8 Infraestrutura da cidade

Este tópico tem o objetivo de entender a infraestrutura da cidade na visão dos motoristas e, também, a opinião destes sobre a consideração da Uber pela infraestrutura da cidade na hora de propor suas inovações.

Com os jogos olímpicos, a infraestrutura da cidade melhorou consideravelmente de acordo com o primeiro motorista, principalmente a ligação entre zona sul e zona oeste com a nova linha do metro e o novo elevado. Porém o trânsito ainda pode melhorar mais, pois com a chegada do final de semana ele se torna cada vez mais intenso. Um ponto importante é a segurança da cidade, inúmeras vezes o entrevistado deixou de prestar o serviço devido à alta taxa de criminalidade em algumas áreas.

A segunda entrevistada não acha boa a infraestrutura da cidade, pois de acordo com ela o valor do IPVA é muito alto para as péssimas condições das vias, e o trânsito também é um grande problema.

O terceiro motorista afirmou melhoras no trânsito da zona oeste, e acredita que a Uber ajudou a diminuir a quantidade de carros na rua, consequentemente melhorando a mobilidade.

O trânsito, a segurança e as condições da via foram fatores apontados neste tópico como os mais negativos da infraestrutura da cidade. O trânsito já foi analisado no item acima. A falta de segurança coloca a vida do motorista em risco, o seu automóvel e o dinheiro que ganhou com as corridas, e muitas vezes impede o motorista de prestar o serviço em outras áreas da cidade, prejudicando também os passageiros que queiram solicitar o transporte.

As péssimas condições da via desgastam o veículo mais rapidamente, aumentando os custos para o motorista. Somando isso ao serviço Uber Pool que também amplia esse desgaste, têm-se uma rápida desvalorização do carro, prejudicando no futuro a venda do veículo para realizar a troca deste por outro, na busca de continuar com um serviço de qualidade.

4.1.9 Expectativa para os próximos anos

Este item é destinado para as expectativas dos motoristas para os próximos anos em relação à Uber e ao mercado de transporte individual público.

Na visão do primeiro entrevistado a Uber continuará crescendo, mesmo com a entrada de novos aplicativos, mas sendo regulamentada para a prestação do serviço, se adequando às regras do táxi. Ele acredita que o número de táxis irá cair drasticamente, restando somente os taxistas que possuem autonomia. Estes terão que trabalhar o dobro de horas para conseguir se sustentar, tendo uma baixa na sua qualidade de vida.

O terceiro motorista crê na consolidação da corrida por aplicativos, principalmente com o crescimento de outros concorrentes da Uber. Ele fez uma comparação entre os telefones e o táxi: segundo ele, o táxi vai se tornar o telefone fixo, não vai deixar de existir, mas irá diminuir significativamente.

O quarto motorista afirmou que a empresa deve restaurar a sua estratégia inicial, pois a perda de foco abre uma brecha para novos aplicativos conquistarem espaço. Ele acredita que somente taxistas com autonomia irão trabalhar, pois já está sendo inviável para os que pagam diária.

O último entrevistado acredita no contínuo crescimento da Uber, junto com outros aplicativos. Ele acredita que o mercado de transporte individual público se adequará aos novos padrões de serviço e preço.

A afirmação de que a Uber continuará a crescer foi geral. Porém, alguns apontaram diferenças no rumo da empresa, como: a regulamentação, ou a busca da ampliação da qualidade do serviço, como era inicialmente. Vale ressaltar um fator crítico, com base na análise do item 4.1.8, no qual a renovação da frota pode ser um problema, já que os táxis possuem uma isenção para comprarem veículos e são incentivados a realizarem esta compra a cada 5 anos, com o objetivo de manter carros novos e de qualidade à disposição da população. Porém, isso não ocorre com os motoristas da Uber, que precisam desembolsar um valor integral para a compra de um novo veículo. Logo, isso pode ser uma grande desvantagem para a empresa e para os motoristas no longo prazo.

Os motoristas também acreditam que irá crescer o número de aplicativos concorrentes à Uber, porém não conseguirão atingir a liderança do mercado. Em relação aos táxis regulamentados, estes terão uma grande queda no número da frota, pois somente irão trabalhar os taxistas com autonomia e, por conta da queda da demanda, terão que trabalhar mais para se manterem, perdendo consideravelmente a qualidade de vida.

4.2 Análise dos resultados

Através das entrevistas, foi possível compreender fatores do ambiente e da própria empresa. Os critérios adotados para a apresentação dos resultados encontrados são os itens da análise SWOT.

As oportunidades apontadas pelos motoristas para o estabelecimento da empresa foram: a qualidade e o preço oferecidos pela concorrência, que eram ruins e relativamente altos, como foi visto no item 4.1. A crise econômica favoreceu a empresa, inicialmente com os dois serviços, Black e X, e posteriormente os serviços X e Pool, por conta da sua tarifa mais baixa que se tornaram grandes atrativos para os passageiros. A alta do desemprego também foi uma oportunidade para a empresa pois ampliou o ingresso de motoristas,

principalmente na categoria X, permitindo uma oferta maior e consequentemente uma tarifa mais baixa. Outra oportunidade apontada é a falta de aplicativos com a mesma proporção da empresa, tornando a Uber líder deste mercado.

A empresa, de acordo com os entrevistados, sofre com as ameaças da infraestrutura da Cidade do Rio de Janeiro. Nela estão contidos fatores como falta de segurança, trânsito intenso e a falta de manutenção das vias. Outra possível ameaça à empresa é a regulamentação, que traria regras para o seu funcionamento, podendo assim afetar toda a sua forma de atuação.

As forças da empresa são a qualidade do serviço oferecido pelos motoristas, principalmente pelo Uber Black que apresenta um amplo conjunto de qualidades. O preço cobrado é baixo em relação aos concorrentes, resultando em grande adesão da população. O sistema do aplicativo tem a melhor funcionalidade entre todas as empresas, apontando corridas mais próximas para motoristas e passageiros, e o processo de ingresso para se tornar um motorista é menos burocrático e mais rápido do que um táxi regulamentado, sendo assim uma opção mais atraente para quem busca um emprego.

A empresa possui algumas fraquezas na sua operação. A remuneração dos motoristas é uma delas. Pelo fato da empresa justificar o ganho dos motoristas pela quantidade de corridas realizadas implica em uma jornada de trabalho maior. Os altos custos também foram pontos apresentados pelos motoristas, principalmente pelo que aluga o veículo, além de arcar com a manutenção e combustível, também precisa pagar o aluguel que é alto. A empresa precisa melhorar o seu relacionamento com os motoristas, pois segundo eles, a Uber dá preferência aos passageiros, tendo um relacionamento mecânico e frio com os motoristas. O GPS utilizado pelo aplicativo também apresenta falhas, pois a rota escolhida muitas vezes não agrada os passageiros, trazendo insatisfação. O sistema de avaliação pareceu ser uma boa ideia, mas demonstrou certas fraquezas como a falta de critérios, a inequidade de avaliações para motoristas e passageiros, e a ilusão de segurança com a avaliação anônima, pois os motoristas já percebem quem os avaliou mal, visto que o resultado da avaliação chega logo após a corrida realizada. Os motoristas têm a desvantagem de não conseguir isenção para a compra de novos veículos,

o que será um problema para a renovação da frota de carros. Outro fator crítico de fraqueza da empresa foi a criação do serviço Uber Pool, que teve a desaprovação total dos motoristas por diversas questões inclusive a respeito da remuneração e o custo do tipo de serviço.

Tendo em vista os resultados aqui apresentados, a matriz SWOT com os fatores críticos da empresa se apresenta abaixo:

Quadro 2 – Matriz SWOT Uber

Oportunidades:	**Ameaças:**
-> Baixa qualidade no serviço prestado pelos táxis regulamentados -> Preço alto cobrado pelos táxis regulamentados -> Crise econômica e alta no desemprego -> Não existe outro aplicativo com a mesma proporção	-> Infraestrutura da cidade (trânsito, segurança e condições das vias) -> Regulamentação
Forças:	**Fraquezas:**
-> Qualidade do serviço -> Tarifa baixa -> O sistema localizador de corridas -> O fácil ingresso de motoristas	-> Remuneração dos motoristas -> Custos -> Controle de entrada -> Relacionamento com os motoristas -> *GPS* -> Sistema de avaliação -> Renovação da frota -> Uber Pool

Fonte: Do autor (2016)

5. Conclusões e recomendações

Com os resultados da pesquisa, é possível concluir o que foi apresentado na introdução, a respeito da inovação e da nova dinâmica no mercado de transporte individual público que a Uber trouxe para o Rio de Janeiro, e também permitiu compreender como estão ocorrendo na prática tais inovações.

O referencial teórico teve serventia como base para a melhor compreensão do funcionamento do mercado de transporte individual público, como o serviço de táxis é regulamentado e como a empresa Uber se inseriu neste mercado.

A metodologia aplicada permitiu que os fatores fossem encontrados por meio de um roteiro de entrevista, embasado nos critérios da análise SWOT, sobre os ambientes internos e externos da Uber, através do ponto de vista de cinco motoristas da Uber. Esses critérios foram importantes para compreender a origem dos fatores críticos e o que pode ser feito para melhorá-los em casos positivos, ou diminuí-los em casos negativos.

O objetivo do estudo de identificação de fatores críticos foi atingido, e ainda foi possível aprofundar nos fatores críticos negativos, como é almejado na introdução do estudo.

Foi compreendido que grande parte dos fatores críticos negativos provem da própria Uber e não do ambiente externo, como visto na SWOT (quadro 2), fatores como: Remuneração, custos, relacionamento com os motoristas, o serviço Uber Pool, e outros. Também foram encontrados fatores positivos como a baixa da economia do país e do estado do Rio de Janeiro, que resultou em uma alta no desemprego e um corte de gastos por parte da população. A Uber usou esta oportunidade, conforme o quadro 2, para oferecer uma facilidade para quem busca um emprego, e também para quem precisa se deslocar pagando uma quantia menor e desfrutando de um serviço de qualidade, a qualquer hora do dia e de qualquer local, o que mantem uma diferenciação frente aos demais transportes públicos, como metro, ônibus e outros. Assim a empresa conseguiu destaque e a liderança do mercado de transporte individual público diferenciado.

Este estudo trouxe certa relevância por conta da novidade da empresa no Brasil e no Rio de Janeiro, e muitos estudos foram direcionados para a inovação da empresa no transporte individual público ou para a satisfação dos passageiros, mas não para os prestadores do serviço, os motoristas.

5.1 Recomendações de trabalhos futuros

O presente estudo teve como local a Cidade do Rio de Janeiro, e pode ser utilizado como base para um trabalho mais amplo, como a região sudeste ou todo o país.

Outra pesquisa que pode ser agregadora é a comparação entre cidades do Brasil e do Estados Unidos, ambiente de origem da Uber, onde questões econômicas, legais, de infraestrutura e operacionais poderão ser evidenciadas e contrastadas.

A estrutura aplicada neste estudo pode ter serventia para ampliar o universo da pesquisa e analisar os fatores críticos do táxi regulamentado, ou até mesmo para o setor de transporte da cidade, e assim realizar uma espécie de “raio x” da mobilidade urbana do Rio de Janeiro, provendo base para a realização de melhorias no setor, por parte da administração pública.

Pelo fato do crescimento de aplicativos plataforma para diversos tipos de serviço, este estudo pode servir como base para pesquisas de tais aplicativos, por conta do referencial teórico e a metodologia de pesquisa aplicada.

6. Bibliografia

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

FIGUEIREDO, Candido. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2.ed, Portugal, 1916

KOTLER, Philip, **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.ed., 7ª reimp. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**; 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003. 2. reimp.2005.

LOCATELLI, Nilton Carlo Oliveira, As Práticas Regulatórias no Setor de Táxi: Uma análise constitucional das barreiras de entrada. Nilton Carlo Oliveira Locatelli. Graduação em Direito, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças, **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2006.

RODRIGUES, Eduardo Mendes, Análise da Usabilidade do Serviço de Táxi no Distrito Federal: na Percepção dos Usuários/ Eduardo Mendes Rodrigues. Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**.4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

Websites:

Agendor. “Matriz SWOT”. Disponível em: http://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/ acessado 08/10/2016 – Hora 20h40

Associação das empresas de táxi do município de São Paulo. ”Estatísticas”. Disponível em: http://www.adetax.com.br/index.php/informacoes-e-servicos/estatisticas/ acesso em 10/09/2016 – Hora 10h21

Exame. “A corrida dos táxis”. Disponível em: http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/82/noticias/a-corrida-dos-taxis-2 acesso em 10/09/2016 - Hora 11h10

Flipboard. “Uber longe no bossa nova mall”. Disponível em: https://flipboard.com/@flipboard/flip.it%2FPnvcyz-uber-lounge-no-bossa-nova-mall--aeropor/f-0c98537210%2Fembarquenaviagem.com acessado 12/10/2016 – Hora 11h30

Globo.com. “Sobe uso de aplicativos para táxi e cooperativas pedem regulamentação”. Disponível em: http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/02/sobe-uso-de-aplicativos-para-taxi-e-cooperativas-pedem-regulamentacao.html acesso em 10/09/2016 - Hora 11h18

Instituto Montanari. “Analise swot – A origem”. Disponível em: http://www.institutomontanari.com.br/SWOT/PDF/Origem/Analise%20SWOT%20-%20Origem%20-%20ARTIGO.pdf acesso em: 09/09/2016 – Hora 20h22

Ricardo Abramovay. “Tendencias da economia compartilhada”. Disponível em: http://ricardoabramovay.com/tendencias-da-economia-compartilhada/ acesso em: 02/09/2016 – Hora 19h45

Riomap360°. “Mapa bairros do Rio de Janeiro”. Disponível em: http://pt.riomap360.com/mapa-bairros-rio-de-janeiro acessado 08/11/2016 – Hora 21h20

Uber People. “Uber Pool”. Disponível em: http://uberpeople.net/threads/welcome-uber-pool-to-atlanta-lol.47608/ acesso em: 10/11/2016 - Hora 20h43

Uber. “Fatos e dados sobre a Uber”. Disponível em: https://newsroom.uber.com/brazil/fatos-e-dados-sobre-a-uber/ acesso em: 02/09/2016 - Hora 20h03

APÊNDICE I

ROTEIRO DA ENTREVISTA:

Abordagem introdutória:

Para efeitos de identificação dos entrevistados algumas informações foram coletadas:

(a) Idade; (b) Sexo; (c) Escolaridade; (d) Motorista profissional anteriormente?

Informações básicas da pesquisa:

1- Em sua opinião, qual é o fator de sucesso da Uber?
   1.1 - O que diferencia a Uber dos outros concorrentes?

2- O que o levou a ingressar na Uber?
   2.1 - Por que você escolheu o Uber X ou Uber Black?
   2.2 - Você trabalha na Uber como emprego fixo ou temporário? Por que?

3- Como é a sua rotina como motorista da Uber?

4- A sua opção é carro próprio ou alugado?
   4.1 - Qual é a razão que o levou a esta opção?

5- Como você observa o custo e benefício neste contexto?
   5.1 - Bom/Ruim – Ele é estável ou varia?
   5.2 - Varia – Em sua opinião o que pode fazê-lo variar?

6- Você se julga bem remunerado?

7- Qual é a sua opinião a respeito da concorrência?
   7.1 - Em relação a táxi
   7.2 - Em relação a outros aplicativos
   7.3 - Em relação a outros motoristas da Uber

8- Qual é a sua maior dificuldade como motorista?
   8.1 - A empresa tentou resolver o problema?

9- Em relação às inovações que a empresa tem feito, elas foram boas ou ruins?

10- Qual é a sua opinião a respeito da infraestrutura da cidade?
   10.1 - Você acha que a Uber a considera quando propõe mais inovações do serviço? Por que?

11- Qual é a sua expectativa para os próximos anos?
   11.1 - Em relação a Uber
   11.2 - Em relação ao mercado de transporte individual público

APÊNDICE 2

SÍNTESE DAS ENTREVISTAS:

Entrevista 1:

O fator de sucesso da empresa, na opinião do primeiro entrevistado, tem a ver com a diferenciação dos carros, que no início eram carros novos, confortáveis e de luxo. Isso atraiu a atenção dos clientes, pois os táxis eram carros mais populares e os motoristas em geral não tinham um cuidado com o veículo, e não atendiam bem os clientes. Além disso, o preço que era cobrado fez a diferença.

Segundo o entrevistado que começou a trabalhar como motorista em dezembro de 2015, o Uber Black tinha um preço que se equiparava ao táxi, porém ela adotou a estratégia de dar um desconto de 15% sobre a tarifa nos horários em que os táxis trabalhavam com a bandeira dois. Logo, o Uber Black ficou mais barato que o táxi e o Uber X mais ainda, trazendo aderência total da população, principalmente com a economia em crise.

O primeiro entrevistado ingressou como motorista da Uber pelo motivo de buscar uma renda maior. Ele possuía um emprego como motorista de van escolar, e decidiu sair, para virar motorista do Uber Black em tempo integral, no intuito de ganhar mais dinheiro. Hoje, desempregado, ele afirma que não deveria ter largado o emprego, e que só atuaria no Black como renda extra.

A rotina, como motorista, do entrevistado era acordar as seis horas da manhã e trabalhava até onze da manhã, dando uma pausa para descansar em casa e depois voltava ao trabalho. Ele afirmou que trabalhava em média de 10 a 12 horas por dia, quando o cansaço já não permitia mais realizar o serviço.

O primeiro entrevistado possuía carro próprio. Ele decidiu investir, junto com o irmão, na compra de um *Honda Civic* do ano de 2014, apostando em ser o seu próprio patrão, e não precisar pagar aluguel ou diária, tendo apenas que pagar a prestação do carro.

O custo benefício, na época em que o primeiro entrevistado trabalhava, era bom e a renda era razoavelmente alta. Mas com o aumento da oferta do número de motoristas, a tarifa diminuiu e também o número de clientes do Uber Black que passaram a utilizar somente o Uber X. Ele disse que a manutenção do carro era um custo considerável, que era realizada a cada dois meses. De acordo com o entrevistado, a instalação do aparelho que permite a locomoção do veículo por gás é obrigatória, pois é mais barato que a gasolina e rende mais por quilometro rodado. Além disso, existe o plano utilizado para a internet do celular para o funcionamento do aplicativo, que precisava ser especial, por conta do número de horas de trabalho e também pesava no seu orçamento. Ele contou que, ao contrário do que muitos passageiros pensam, a Uber não fornece o dinheiro para a compra das balas e águas, e de certa forma também é um custo para os motoristas.

Na época em que o primeiro entrevistado ingressou como motorista, ele se julgava bem remunerado, conseguindo em torno de R$7.000,00 reais mensais de receita bruta. Mas com o passar do tempo essa receita foi diminuindo, e por dividir o carro com o irmão, a receita também era dividida, o que se tornou insustentável para exercer o serviço.

Em relação a concorrência com os táxis, ele repudiou os atos violentos, mas acredita que os taxistas devem sim protestar em relação ao preço desleal praticado pela empresa, e principalmente pelo Uber X: “não existe você andar daqui (Jardim Botânico) até Jacarepaguá e o passageiro pagar nem R$50,00 e o motorista ser descontado de 25% da tarifa para a empresa e receber menos de R$40,00. E as pessoas não entendem que ele gasta com o combustível, com o freio, com o pneu e a manutenção de dois em dois meses. ”

A concorrência dos aplicativos, na opinião do primeiro entrevistado, não será um problema, pois a Uber possui um sistema complexo e opera com uma funcionalidade que é fácil para ambos os passageiros e motoristas. Ele cogitou entrar no “88” mas desistiu, pois o controle da Uber de indicação de passageiros é mais preciso. “Os outros possuem uma distância muito grande, enquanto você está no Jardim Botânico, ele (aplicativo) te indica para um passageiro na zona norte”, afirma o entrevistado.

Em relação a outros motoristas da Uber, o primeiro entrevistado entrou em grupos de redes sociais com outros motoristas, e disse não ter problemas com estes. Mas o controle de associação de novos motoristas reduziu a qualidade. Um dos requisitos era a avaliação de antecedentes criminais dos candidatos, e hoje isso não é mais avaliado, e que para ele é um risco maior para os passageiros.

A maior dificuldade enfrentada pelo primeiro entrevistado foi a quantidade de horas trabalhadas para conseguir uma receita considerável. No início, ele tinha o intuito de trabalhar somente nos dias úteis e descansar nos finais de semana, mas logo se viu trabalhando todos os dias para conseguir lidar com as despesas. O transito da cidade também é muito ruim, e passar a quantidade de horas trabalhadas por ele, gerava um estresse muito grande, e que afetava a sua saúde. A empresa não tentou resolver este problema, pois é uma consequência da sua tarifação, pois a empresa diz que o motorista ganha na quantidade de corridas, justificando o preço baixo. A empresa também não controla o número de motoristas associados, segundo ele, “cadastra sem limites”.

Segundo o primeiro entrevistado, a inovação da empresa, o Uber Pool, que leva passageiros que vão por uma mesma rota e dividem o valor da viagem, foi péssima. Ele não prestou este tipo de serviço, mas entende que é um valor muito abaixo do real. Por ser um preço fixado antes do início da corrida, ele não leva em conta o tempo parado ou a distância real percorrida. Além disso, o aplicativo “força” o passageiro a solicitar a corrida pelo modo Pool, pois não houve um ensino para utilizar ou não este modo, e principalmente idosos, que tem dificuldade com tecnologia, solicitam sem saber, e quando estão no carro, pensando que vão seguir direto para casa têm o trajeto alterado para a busca de outro passageiro. Outro problema desta modalidade é o relacionamento de passageiros, o entrevistado já ouviu diversos relatos de mulheres que foram assediadas por outros passageiros durante a corrida. Logo, o passageiro economiza ainda mais com esta modalidade, mas na opinião do entrevistado, não vale a pena. Outra inovação foi o pagamento em dinheiro, de acordo com ele, a segurança de não utilizar dinheiro no processo e apenas o crédito do cartão dos passageiros era ótimo, pois os carros já eram diferenciados, e com a

utilização de dinheiro, os motoristas passam a serem mais visados por assaltantes. Mas por conta da crise, o dinheiro facilita com as despesas, pois o cartão demora uma semana para creditar na conta do motorista. Logo esta inovação foi boa por um lado e ruim por outro.

O primeiro entrevistado reconheceu que a infraestrutura da cidade melhorou muito com os jogos olímpicos, e as obras realizadas como o metrô na zona oeste, desafogaram o trânsito de pessoas na cidade, e consequentemente o transito de veículos. Mas em relação ao transito de veículos, ainda pode melhorar mais, pois com o fim da semana se aproximando ele vai ficando mais intenso. O asfalto da cidade é um problema, um exemplo disso é o novo elevado do Joá, uma das obras olímpicas, o seu asfalto apresentou problemas nas primeiras semanas. Outro problema da cidade é em relação a segurança. O entrevistado deixava de prestar o serviço em determinadas áreas da cidade por temer pela sua segurança, por conta da alta criminalidade.

As expectativas do entrevistado é de que a Uber continue crescendo, independente da entrada dos novos aplicativos, mas que será regulamentada pela prefeitura para a prestação do serviço, se adequando as mesmas regras do táxi. Ele também acredita que o número de táxis irá cair consideravelmente, pois os taxistas que pagam diária não irão conseguir se manter no emprego, e irão restar somente os que possuem autonomia. Estes, que antes conseguiam se sustentar com seis ou sete horas diárias de trabalho, no futuro terão que trabalhar doze horas diárias, sofrendo drasticamente com a queda na qualidade de vida.

Entrevista 2:

Na visão da segunda entrevistada, o fator atendimento, junto com a cortesia (água e bala), é o diferencial da empresa.

A segunda entrevistada trabalhava como taxista, porém com a chegada da Uber no mercado, ela passou a ter mais dificuldades para manter a renda, pois muitos passageiros migraram para a empresa. Após um tempo, ela decidiu que o melhor seria prestar o serviço como motorista da Uber na modalidade X,

para isso, bastou cadastrar o seu carro *Fiat Palio.* A entrevistada afirmou que se tivesse melhores condições financeiras teria investido para entrar na modalidade Black.

Ela trabalhava como emprego fixo durante 5 meses, mas hoje ela possui um emprego fixo, e utiliza a Uber como renda extra. A sua rotina hoje como motorista começa as sete da manhã até onze, ou de quatro da manhã até as sete. A sua opção é carro próprio, ela possuía um carro que não se encaixava no padrão da Uber, e por isso ela realizou a troca para ingressar na empresa. Para ela o custo benefício é baixo por conta da maior oferta de motoristas, e ele varia muito, com dias bons e ruins.

Enquanto a remuneração, ela acha mediano. Segundo ela, a melhor remuneração ocorreu na época das olímpiadas, por conta da alta de turistas na cidade. Mas após os jogos, ela precisou dobrar a carga horária para manter o mesmo rendimento.

A entrevistada afirma que a concorrência é desleal ao táxi por conta da tarifação mais baixa. Eles são uma classe desunida e não sabem pelo que lutam. Para a entrevistada os táxis possuem o diferencial de serem experientes na Cidade do Rio de Janeiro e por conhecerem rotas alternativas, ao contrário dos motoristas da Uber que são inexperientes, e muitas vezes são enganados pelo sistema de *GPS (Waze)* que erra a rota mais rápida ou mais segura em alguns casos. Quando a tarifação aumenta com a demanda, os táxis também ganham mais passageiros pois a sua tarifa não altera.

Os outros aplicativos não são um problema para a Uber, pois ela já é bem estabelecida no mercado. Para ela, não existe disputa entre motoristas da Uber por conta do sistema do aplicativo para apontar corridas. Pois no táxi, é possível ver motoristas realizando ultrapassagens para tomar a frente do outro e conseguir um passageiro.

A maior dificuldade como motorista é o tempo, pois ela divide em dois empregos. Ela afirma que a empresa não dialoga muito com os motoristas, visando mais o lado do passageiro. O fato de ser mulher não é dificuldade no seu ponto de vista.

Ela é indiferente em relação as inovações, com exceção do Uber Pool. Na sua opinião esta inovação é péssima, não trouxe benefício nenhum para o motorista, a taxa que ele paga para a empresa aumenta 5% da cobrada em uma corrida normal e o motorista não pode recusar este tipo de corrida. O pagamento em dinheiro foi bom para atrair clientes que não possuem cartão de crédito, mas deixa os motoristas mais visados para a criminalidade.

A infraestrutura é muito ruim com destaque para o trânsito e para as condições das vias. Segundo ela, a taxa de IPVA é alta e não vê esse valor sendo investido nas ruas da cidade.

Entrevista 3:

O principal fator de sucesso, na opinião do terceiro entrevistado é a tarifa mais baixa associada com a crise econômica, diferenciando a empresa das demais. Ele ingressou na Uber por estar incluído em uma série de demissões na empresa em que trabalhava, e por conta das condições do mercado, trabalhar como motorista na modalidade Uber X foi a única opção. Atualmente está trabalhando como emprego fixo, mas está buscando outro emprego na sua área de formação, marketing esportivo.

A sua rotina é longa, com dois turnos. Na parte da manhã de cinco até meio dia, e na parte da tarde de três até as dez, totalizando uma média de quatorze horas diárias. Ele afirmou que já trabalhou setenta horas semanais, por conta da necessidade de pagar as contas. O seu carro é alugado pois a Uber não é um projeto de vida do entrevistado, e por isso, na sua opinião, não vale o investimento de um carro próprio.

O custo benefício é bom para quem é dono do carro, porém, no caso dele, carro alugado, não é. Principalmente por conta do valor do aluguel (R$2.000,00/semana) pago por ele. O custo benefício varia dentro da normalidade segundo ele. Ele não se julga bem remunerado, por conta do alto custo fixo, e precisa trabalhar o dobro de horas semanais para ganhar o mesmo de um emprego formal.

Na sua opinião os táxis tendem a acabar, pois não conseguirão se sustentar contra novos aplicativos como a Uber. Os outros aplicativos estão começando a aparecer, mas ainda não apresentam grande ameaça. A rotatividade dos motoristas é alta, pois muitos ingressam com a expectativa de que o trabalho é simples e a renda será alta, e o que não é verdade. Segundo ele, o nível intelectual e cultural dos motoristas da categoria X são baixos, o que é uma desvantagem para a prestação de um serviço de qualidade.

A sua maior dificuldade é o passageiro. Pois alguns são impacientes, “folgados”, ou não seguem a regra do aplicativo. Ao entrar em contato com a empresa para resolver este tipo de problema, sempre recebe uma resposta automática, mostrando uma relação fria e mecânica entre a Uber e os motoristas. Ainda neste contexto, ele afirma que a empresa não consulta os motoristas, ou se quer os avisa, em caso de adicionar alguma inovação. Um caso se aplica nesse quesito é a troca de passageiros para otimizar o tempo. O entrevistado ia ao encontro de um passageiro, com tempo estimado para o embarque de sete minutos, ele já estava a cinco minutos quando recebeu uma mensagem de redirecionamento para um passageiro mais perto, também a sete minutos. No final ele gastou nove minutos para buscar um passageiro. Um ponto importante ressaltado por ele é o número de horas que alguns colegas passam no volante. Segundo ele, principalmente nos finais de semana, motoristas trabalham de quinze a dezesseis horas, e a empresa de certa forma incentiva essa longa jornada. Ele afirma que quando está desligando o aplicativo, recebe mensagens de incentivo para continuar trabalhando: “falta pouco para atingir a marca de R$1.000,00, só mais uma corrida, e a empresa não se importa com a fadiga do motorista, o que põem em risco ele e o passageiro”.

A infraestrutura da cidade melhorou, principalmente o transito na zona oeste. Ele também acredita que a empresa gerou uma diminuição de carros na cidade, pois muitos passageiros deixam o carro em casa durante a semana.

Ele afirma que as corridas feitas por aplicativos irão se consolidar, principalmente com o crescimento dos outros aplicativos. E os táxis irão diminuir, assim como o número de telefones fixos diminuiu com o avanço dos celulares.

Entrevista 4:

O quarto entrevistado acredita que o primeiro fator de sucesso da Uber foi o serviço de qualidade. O modo como o passageiro é tratado, as cortesias, o amparo do aplicativo, os carros de luxo e outros fatores, diferenciavam a Uber dos demais concorrentes. Porém, com a introdução da categoria X, este fator se tornou o preço baixo.

O entrevistado ingressou na empresa como algo temporário, pois ele possui uma empresa de transporte executivo, mas com a crise, precisou da renda complementar. O seu carro, um *Renault Logan* 2015 se encaixa na categoria X. Ele ainda acrescentou que tinha a possibilidade de investir em um Uber Black, porém não o fez, pois a demanda por essa categoria só caiu com a popularização do Uber X: “as pessoas preferem pagar um preço mais baixo, elas não se importam mais com a qualidade (referência ao Uber Black) ”.

Em sua opinião o custo benefício ainda é bom, pelo fato de ter uma estabilidade financeira, ter um carro próprio, não precisando pagar aluguel deste, e ainda pelo fato do carro ser novo, não apresentando problemas de desgaste. O entrevistado acredita que a remuneração é justa.

Quando perguntado sobre a concorrência dos táxis, ele afirmou que não é mais um problema. Ele já foi ameaçado por outros taxistas, que inclusive já o impediram de sair com o carro no aeroporto, e foi preciso uma intervenção da polícia para liberarem o carro. Ele ainda não vê os outros aplicativos como uma ameaça. Em relação a outros motoristas da Uber ele sente uma certa preocupação, principalmente na categoria X. Segundo ele, muitos motoristas estão diminuindo o padrão de qualidade do serviço, estão menos apresentáveis, carros populares com baixo nível de conforto, e muitos passageiros não estão utilizando corretamente o sistema de avaliação: “eu vejo colegas trabalhando de boné, com carros *hatch* (compactos) sujos. A empresa está perdendo o seu diferencial”.

A sua maior dificuldade como motorista é o trânsito da cidade. Um dos objetivos da empresa é melhorar a mobilidade urbana, portanto, ele acredita que a empresa busca sanar este problema.

Ele acredita que as inovações da empresa servem para diversificar o número de serviços prestados, mas no geral elas fogem do principal objetivo da empresa, a qualidade no serviço prestado: “Antes, só existia o Uber Black, carros de luxo, confortáveis, os motoristas eram educados e bem apresentáveis, todos usavam terno. Hoje com o Uber X a empresa perdeu essa qualidade”.

O quarto entrevistado acredita que a perda de foco da empresa pode dar brecha para outros aplicativos crescerem, e por isso ela deve repensar a sua estratégia de atuação. Em relação aos táxis, ele afirmou que não vão acabar, mas só irão trabalhar os taxistas que possuem autonomia, porque será inviável para os que pagam diária.

Entrevista 5:

O quinto entrevistado afirmou que o diferencial da Uber é o preço. O serviço prestado pela empresa tem um preço incomparável com a concorrência.

Ele ingressou na Uber após ser demitido em uma empresa de engenharia. Recém formado em engenharia, o número de vagas no mercado de trabalho para a sua área está escasso. Portanto, ele instalou o kit gás (aparelho que permite a utilização de gás como combustível) no carro de sua mãe e começou a trabalhar como motorista no Uber X. Ele espera trabalhar como motorista até a melhora da economia. Hoje, ele tem uma jornada de oito horas por dia, descansando apenas na segunda feira.

O quinto entrevistado afirma que o custo benefício é baixo, porém consegue se manter. Pelo fato de ter entrado a pouco tempo, ele ainda não tem opinião formada sobre a estabilidade do custo benefício. Ele se julga bem remunerado: “eu sou filho de taxista e sempre achei que o taxista ganhava muito

bem pelo serviço que ele prestava. Por isso eu acredito que é justo o que recebo pelas corridas".

Ele acredita que a Uber e os táxis possam trabalhar sem problemas nesse mercado, segundo ele: "tem passageiros para todos". Assim como os demais entrevistados, ele não enxerga os outros aplicativos como uma ameaça, pois estão muito abaixo do nível da Uber. Ao ser questionado sobre os outros motoristas da empresa ele disse que foi bem recebido e não os vê como concorrentes, mas afirma que a empresa deveria realizar um controle sobre o número de motoristas rodando na cidade, para o valor da tarifa não cair muito.

A sua maior dificuldade, assim como o terceiro entrevistado, é o passageiro. Segundo ele, muitos acreditam que a Uber obriga os motoristas a fornecerem as cortesias, sendo que não é verdade: "as vezes, quando acaba a água e não tenho tempo de comprar pois já entrou outra corrida, o passageiro reclama, diz que é um absurdo, e mesmo explicando a situação, sou mal avaliado". Quando leva esse problema para empresa, ele recebe uma mensagem genérica, não resolvendo a situação, que tem uma certa frequência segundo ele.

O segundo entrevistado, assim como os demais não aprovou o serviço Uber Pool, pois o preço é fixado, assim não importando o transito ou tempo parado, ele será o mesmo.

O quinto entrevistado crê que a Uber continuará a crescer, assim como outros aplicativos do gênero. O mercado de transporte individual não deve acabar, mas vai se adequar aos novos padrões de preço e serviço.