

## **Envergo mas não Quebro: A Resiliência das Empresas de Táxi frente ao Choque dos Aplicativos de Transporte**

**NEWTON DA SILVA MIRANDA JÚNIOR**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**DENISE ROSSATO QUATRIN**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**VALMIR EMIL HOFFMANN**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

## **Envergo mas não Quebro: A Resiliência das Empresas de Táxi frente ao Choque dos Aplicativos de Transporte**

### **INTRODUÇÃO**

A discussão sobre como uma empresa se adapta ao seu meio e então sobrevive não é nova. Contudo, mais recentemente alguns trabalhos sobre geografia tem tratado desse fenômeno de maneira diversa, analisando a capacidade de uma região de ser resiliente, de reconfigurar sua estrutura econômica e institucional (Balland, Rigby & Boschma, 2015). Assim, não se trata apenas de um processo de adaptação pontual, que leva a um novo equilíbrio ou estado anterior (Balland et al., 2015). Trazendo o tema para o foco da organização, pode-se definir resiliência organizacional como os esforços de uma organização para se ajustar a uma nova realidade ambiental evitando-se, em paralelo, comportamentos disfuncionais (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). A resiliência pode ser entendida como a capacidade de responder a um *stress* (Martin-Breen & Anderies, 2011).

Se a literatura sobre resiliência regional, do ponto de vista da geografia econômica, ainda está pouco desenvolvida (Boschma, 2014), a situação não parece melhor quando se trata da discussão com um enfoque da Administração. Uma tentativa para avançar foi o trabalho de Hoffmann et al. (2017), sobre empresas do setor cerâmico na Espanha, e posteriormente sobre a indústria na Itália (Hoffmann et al., 2018).

Parece pertinente o estudo da resiliência para entender como um local ou região, e nela inseridas, as empresas, responde a um choque (Martin & Sunley, 2014). O que parece claro é o fato de ser um tema interdisciplinar, capaz de explicar fenômenos ligados à ecologia e a desastres naturais, tanto quanto à psicologia ou sociologia (Di Caro, 2015), e mesmo de administração (Hoffmann et al., 2018) e à economia (Martin & Sunley, 2014).

Com relação à administração, e particularmente à estratégia, um fenômeno de relevo é a rápida expansão de práticas de consumo colaborativo, direcionadas principalmente pelo surgimento de novas tecnologias e uso de *applications* (Belk, 2014). Exemplos dessas práticas incluem o AirBnB, que se constitui no aluguel de residências particulares, e o BlaBlaCar, que possibilita a donos de carros atuarem como taxistas. O Brasil destaca-se na América Latina no que tange às iniciativas de economia colaborativa (BID, 2016). No ramo dos transportes, essa tendência de consumo colaborativo ficou evidente com a entrada da Uber no mercado.

O mercado de transporte individual tem se tornado mais diversificado nos últimos anos. Se tradicionalmente ele era composto pela indústria de táxi, descrita como mercado único, com preço fixo e fornecimento de serviços regulado por licenças (Kim, Baek, & Lee, 2018), com o advento de novos entrantes, a exemplo da empresa Uber, tem se presenciado uma maior disputa pela preferência dos passageiros.

No contexto do DF, os taxistas atuam de acordo com o disposto na Lei Nº 5323 de 17/03/2014. A Lei dispõe que o serviço do taxista, qual seja, o transporte de passageiros e bens em veículo automotor de aluguel, próprio ou de terceiro, é de interesse público. Por isso, cabe ao poder executivo autorizar a prestação desses serviços. No ano de 2015, porém, a empresa Uber, multinacional americana, entrou no mercado de transporte individual de passageiros em Brasília. No contexto brasileiro, nas cidades onde há a atuação da Uber, as respostas sociais e institucionais, até mesmo pela autonomia dos estados no que tange à legislação (Rienstra, Bakker & Visser, 2015), deram-se de formas diferentes, por isso a definição do DF como único lócus da pesquisa.

É nesse contexto que se observaram mudanças na forma de atuação dos táxis do DF. A entrada desse novo concorrente em outros países causou mudanças relevantes (Cramer & Krueger, 2016), e sobretudo uma alteração na maneira da concepção do negócio, que até foi considerada como concorrência desleal (Souza Filho & Leite, 2017). Já que o fenômeno não

foi estudo anteriormente, pergunta-se: como se configura o comportamento resiliente das empresas de táxi atuantes na capital federal frente ao choque causado pelos novos entrantes?

Para responder a essa pergunta, foi realizada uma pesquisa qualitativa, a partir de dados secundários, tendo como estratégia a pesquisa documental em noticiários de jornais de grande circulação. Buscou-se descrever como era retratado o mercado de transporte individual no DF, assim como a prestação de serviço pelas empresas de táxi antes dos novos entrantes nesse mercado (cenário anterior). Em adição, investigou-se as melhorias e inovações implementadas pelas empresas de táxi (interpretadas como respostas resilientes) para fazer frente à nova concorrência (interpretada como um choque).

Este estudo enriquece a produção acadêmica voltada ao mercado de transporte individual tanto teoricamente, ao conjugar a literatura de resiliência organizacional com a de estratégia empresarial, quanto metodologicamente, ao recorrer à abordagem qualitativa de investigação com uso de dados secundários longitudinais. A pesquisa ainda complementa estudos prévios de pesquisas voltadas a esse mercado, a exemplo de Passos et al. (2014).

O presente estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: marco teórico abordando o tema da resiliência e o mercado de transporte individual de passageiros. Então, são expostos os procedimentos metodológicos adotados no estudo. Os resultados estão estruturados de modo a trazer o panorama geral de notícias, conforme os anos abordados e, depois, a análise das notícias, de acordo com a classificação hierárquica descendente das variáveis temporais, extraída com o *software* Iramuteq. Ao final, são apresentadas as conclusões, com as contribuições e limitações do estudo, bem como sugestões de pesquisas futuras.

### **Definições e evolução do termo resiliência e resiliência organizacional**

O termo resiliência é aplicado em diversas disciplinas. Na Engenharia é concebido como a resistência do sistema contra um choque negativo (Di Caro, 2015). Nessa perspectiva, a resiliência é identificada como uma capacidade de *bouncing back*, uma vez que foca na resistência aos distúrbios e mudanças a fim de preservar a forma original (Folke, 2006). O conceito de resiliência na Ecologia, por sua vez, prevê a habilidade de absorver choques, ao mesmo tempo que vislumbra a necessidade de adaptação, a qual possibilita renovação, reorganização e desenvolvimento (Folke, 2006).

Dessas abordagens, identificam-se duas vertentes conceituais distintas, a primeira referente à conformidade e a segunda à superação (Carver, 1998). Nesse sentido, o conceito de resiliência na Engenharia pressupõe uma retomada ao estado prévio observado antes do choque. Por outro lado, o conceito de resiliência na Ecologia contempla a ideia de mudança, de superação do estado observado antes do choque.

O fenômeno da resiliência passou também a ser estudado no campo da Administração. O trabalho de Staw et al. (1981) é considerado um dos primeiros a tratar da resiliência organizacional, apesar de não abordar o termo no estudo. Os autores identificaram que uma ameaça externa automaticamente coloca as organizações em risco. Logo em seguida, Meyer (1982) abordou a resiliência organizacional, porém, de um ponto de vista diferente de Staw et al. (1981). Meyer (1982) definiu a resiliência organizacional como a habilidade de absorver um choque ambiental e restaurar o estado em que se encontrava previamente. Nesse sentido, os estudos diferem no que tange o reflexo das ameaças organizacionais nas organizações, de uma perspectiva disfuncional para uma funcional.

Essa dicotomia de abordagem continuou a ser observada nas publicações. Sutcliff e Vogus (2003) apontaram que muitos estudos enfatizaram o aspecto negativo das adversidades enfrentadas pelas organizações. Então, propuseram um olhar diferente, afirmando que a resiliência fornece *insights* sobre como as organizações obtêm continuamente resultados desejáveis em meio à adversidade, tensão e barreiras significativas à adaptação ou ao desenvolvimento (Sutcliff & Vogus, 2003).

Para elucidar a diversidade e amplitude do tema, é possível citar os achados do estudo bibliométrico desenvolvido por Linnenluecke (2017). Nesse estudo, fica evidenciado que as pesquisas concernentes ao tema resiliência organizacional estão dispostas em cinco correntes: resposta organizacional às ameaças externas, confiabilidade organizacional, forças do empregado, adaptabilidade do modelo de negócio e princípios do *design* organizacional que reduzem a vulnerabilidade e as interrupções na cadeia de suprimentos.

O mercado de transporte individual tem-se mostrado um campo promissor para o estudo da resiliência. Nos últimos quatro anos, alguns estudos trataram o tema, em diferentes países. A Figura 1 sintetiza as principais respostas de empresas de táxi evidenciadas na literatura consultada, interpretadas em termos de resiliência organizacional. Para entender melhor o lócus do trabalho, segue a discussão sobre o mercado de transporte individual.

<b>Respostas resilientes</b>	<b>Referência</b>
Aumento da cobertura geográfica de atuação	Kim et al. (2018)
Aumento de propagandas	Chang (2017)
Melhor prestação de serviços (cordialidade, carregamento de bagagens)	Wallsten (2015); Chang (2017); Kim et al. (2018).
Possibilidade de múltiplos destinos numa única viagem	Kashyap e Bhatia (2018)
Aumento das opções de pagamento	Kim et al. (2018)
Adoção de aplicativos para recebimento de demandas	Passos et al. (2014)
Redução dos valores das licenças de táxis	Leal (2016)

**Figura 1. Respostas resilientes**

### **Mercado de transporte individual: barreiras de entrada e os novos entrantes**

A competitividade em determinado mercado é dada em função das estratégias adotadas pelas empresas frente à concorrência vigente (Kupfer, 1992), a qual é uma variante que depende da interação tanto das empresas já estabelecidas, quanto daquelas potenciais ao ingresso nele (Porter, 1986). Não obstante, a concorrência pode incitar maior competitividade e, por conseguinte, dificultar o ingresso de novas empresas por meio de represálias. Outros exemplos de barreiras provenientes da atuação das empresas já constituídas são: economias de escala, nível de diferenciação, acesso à tecnologia e aos canais de distribuição (Porter, 1986). Em complemento, sob o ponto de vista das limitações dos novos entrantes, podem ser consideradas barreiras aos novos entrantes a necessidade de capital financeiro e a política governamental vigente.

Essas variáveis podem ser descritas recorrendo-se ao mercado de transporte individual como campo de pesquisa. Em diversas metrópoles do mundo, esse segmento de mercado foi por muito tempo composto unicamente pela atuação de empresas de táxis. Em definição ampla, os táxis podem ser entendidos como veículos com motoristas disponíveis para ser contratado pelo público em geral (Aarhaug & Skollerud, 2014).

As empresas existentes possuem vantagem em relação às emergentes quanto à economia de escala à medida que conseguem reduzir os custos unitários da produção ou prestação de serviço. A economia de escala de táxis pode ser obtida pela dissolução de custos indiretos, a exemplo daqueles com *marketing* e publicidade, à medida que a frota de táxi aumenta (Dempsey, 1996). Quanto ao nível de diferenciação, parte-se do pressuposto de que as empresas já instituídas no mercado gozem de identificação de marca e reconhecimento no mercado (Fagundes & Pondé, 1998). Nesse aspecto, a utilização da marca de reconhecimento mundial “táxi” confere vantagens às empresas de táxis e gera barreira a novos entrantes, que não podem usufruir dessa vantagem (Leal, 2016). Nesse sentido, o estudo de Ferreira et al. (2017) averiguou que passageiros sinalizaram que não dariam preferência ao aplicativo Uber em detrimento dos demais serviços de transporte existentes na cidade. Isso evidencia que a reversão da preferência dos consumidores por dado produto ou serviço pode ser dispendiosa aos novos

entrantes, os quais precisam investir dinheiro e tempo para tornar seu produto conhecido e preferível (Fagundes & Pondé, 1998).

Não obstante, as barreiras se enrijecem à proporção que as empresas já constituídas possuem maior acesso aos canais de distribuição do mercado (Porter, 1986). Exemplifica-se com o fato de que os serviços de táxi podem ser incorporados às atividades de turismo (Takasago & Mollo, 2012), sendo tradicionalmente considerados uma atividade característica desse setor econômico (Waryszak & King, 2000). O acesso aos pontos de táxis, geralmente localizados em pontos estratégicos, também constitui uma vantagem competitiva aos táxis (Leal, 2016) e, por conseguinte, uma barreira a novos entrantes.

Em relação à tecnologia, embora costumeiramente associada às empresas de transporte por aplicativo (Olvos & Favera, 2015), o estudo desenvolvido por Lee e Cheng (2008) exemplifica um caso de melhorias tecnológicas adotadas por empresas de táxi. Esses autores abordaram a vantagem alcançada por algumas empresas de táxis pela implementação de um sistema de tecnologia de navegação conectado ao telefone em relação àquelas que usavam sistema de navegação a bordo. A adoção dessa tecnologia possibilitou maior eficiência, melhor desempenho e segurança na prestação dos serviços. O acesso a essa tecnologia pode ser visto, nesse exemplo, como barreira à entrada de novas empresas haja vista sua disponibilidade restrita. Serrano e Baldanza (2017) argumentam que, ao passo que os táxis utilizam tecnologias de sustentação, empresas de aplicativos praticam inovações disruptivas.

Os novos entrantes enfrentam investimentos iniciais elevados para adentrar um mercado (Porter, 1986). A obtenção de capital junto a bancos, por exemplo, pode ser dificultada devido à falta de reputação e, quando concedida, pode ser à base de juros maiores (Fagundes & Pondé, 1998). As empresas de táxis usufruem de incentivos fiscais do governo quando, por exemplo, adquirem veículos com isenção de alguns impostos como IPVA, IPI e ICMS (Leal, 2016). Ademais, os investimentos realizados pelos novos concorrentes, a exemplo da Uber, voltam-se mais a tecnologias disruptivas, diferentemente da indústria de táxis acostumada a investir em tecnologias de sustentação (Serrano & Baldanza, 2017).

A política governamental como barreira a novos entrantes diz respeito aos limites e controles de entrada por meio de licenças ou restrição de acesso a matérias-primas (Porter, 1986). No mercado de transporte individual, é necessária uma licença concedida pelo Estado para se operar um táxi. Reduz-se a quantidade dessa licença como forma de solucionar as imperfeições associadas a tal mercado (Leal, 2016). Trata-se de limitação à entrada de concorrentes diretos, ou seja, novos táxis. Ressaltam-se também as barreiras contra a entrada de concorrentes advindos da economia colaborativa, as quais são contestadas por alguns estudos (Koopman, Mitchell, & Thierer, 2014; Leiren & Aarhaug, 2016; Kim et al., 2018).

Koopman, Mitchell e Thierer (2014) afirmam que as empresas de economia colaborativa tendem a oferecer melhores serviços aos clientes do que os serviços tradicionais e questionam, por isso, a necessidade de grande parte da regulamentação existente. A posição dos autores é sustentada por Leiren e Aarhaug (2016), que também exploram que a desregulamentação e a autorregulamentação podem ser melhores abordagens para tratar dos desafios impostos pela inserção da economia colaborativa.

Por outro lado, a oferta de produto com novas características pelos concorrentes pode favorecer a entrada deles em determinado mercado (Porter, 1986). Como alternativa de transporte dada por uma concepção de economia colaborativa, empresas passaram a ofertar os serviços a partir de aplicativos (Rayle et al., 2016). Em complemento, novas formas de oferta de um mesmo produto ou serviço também podem facilitar a entrada em determinado mercado. Nesse aspecto, os novos concorrentes no mercado de transporte individual inicialmente apresentaram vantagens frente aos táxis tradicionais: desnecessidade de taxímetro, uniformização de veículos, dispositivo luminoso, serviços 24 horas (Leiren & Aarhaug, 2016). Por essas razões, as empresas que utilizam aplicativos na oferta de transporte individual sofrem

sérias críticas pelos seus concorrentes diretos, os táxis, os quais consideram ser um serviço ilegal que compete de forma injusta (Rayle et al., 2016).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcance do escopo do presente estudo, recorreu-se à abordagem de pesquisa qualitativa com emprego do instrumento de pesquisa documental. Tais procedimentos metodológicos foram empregados, especialmente a pesquisa documental, pelo fato de documentos representarem importantes fontes de dados (Godoy, 1995). Quanto a essas fontes, foram realizadas varreduras nas páginas eletrônicas de dois jornais de grande circulação no DF, Correio Braziliense (CW) e Metrôpoles (MT).

Os dados secundários possibilitaram um recorte de estudo longitudinal englobando o período de 2008 a 2017. O critério de busca se deu pela inserção dos termos “táxi”, tanto no singular quanto no plural, e “Uber” no mecanismo de busca presente nas páginas eletrônicas dos jornais. Foram considerados tantos noticiários cuja manchete enfatizava acontecimentos diretamente ligados às empresas de táxi quanto outros que as mencionaram de maneira indireta, a exemplo dos noticiários relacionados a Uber. Ao total, foram consideradas 126 matérias, sendo 80% extraídas do Correio Braziliense e 20% do Metrôpoles. A técnica analítica empregada sobre as matérias foi a análise de conteúdo, cujos domínios possíveis de aplicação é a comunicação de massa, a exemplo de jornais (Bardin, 1977). O objetivo da análise de conteúdo é “a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem” (Bardin, 1977, p. 46).

O protocolo de análise dos dados foi composto pelas seguintes etapas: (a) pré-análise baseada na leitura flutuante das reportagens coletadas; (b) compilação das reportagens quanto aos respectivos anos de suas publicações; (c) categorização das reportagens entre 3 grupos quanto ao teor favorável, desfavorável ou neutro em relação às empresas de táxi do DF; (d) realização de análise multivariada para identificação de classes entre as matérias compiladas por ano; (e) contagem das palavras mais frequentes em cada classe formada; (f) interpretação dos achados. Salienta-se que na pré-análise foram desconsideradas reportagens que, embora tratassem de algum tema relacionado ao sistema de transporte individual, reportavam-se a localidades que não o DF.

Conforme anunciado, foram criadas três categorias *a priori* com base na leitura integral das reportagens: teor favorável, teor desfavorável ou teor neutro às empresas de táxis atuantes no DF. Na categoria de teor favorável, foram incluídas as reportagens que faziam alusão à implementação de novidades e melhorias, bem como concessão de benefícios pelas empresas de táxis. Também foram incluídas nessa categoria as reportagens que aludiam às medidas protecionistas ao serviço de táxi tomadas em âmbito institucional. Na categoria de teor desfavorável, foram incorporadas as reportagens críticas à imagem das empresas de táxi, seja pela qualidade do serviço prestado ou pela quantidade de táxis existentes. Também foram agregadas nessa categoria as reportagens referentes à entrada de empresas concorrentes no mercado de transporte individual do DF.

Para auxiliar na etapa da análise multivariada, utilizou-se o *software* Iramuteq, licenciado pelo sistema operacional GNU (Camargo & Justo, 2013). A análise multivariada foi realizada por intermédio do método da classificação hierárquica descendente (CHD). Esse método consiste em classificar os segmentos de texto com base em seus vocabulários criando partições que, quanto mais próximas ficam entre si, mais se distanciam das demais (Camargo & Justo, 2013). O intuito com essa análise foi traçar os momentos vivenciados pelas empresas de táxi em conformidade com a similaridade semântica das reportagens veiculadas. Trata-se de categorias criadas *a posteriori*.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se primeiramente um panorama geral das notícias veiculadas entre 2008 e 2017. Após, a análise é feita a partir dos agrupamentos de classes identificadas pela análise multivariada realizada com auxílio do *software* Iramuteq.

### Panorama geral

A quantidade de notícias relacionadas ao sistema de transporte individual do DF comportou-se de maneira quase constante entre o período de 2008 a 2014 (média de 3 reportagens). A partir de 2015, contudo, observa-se um aumento na quantidade de veiculações (18 reportagens) seguido por um considerável salto nos anos 2016 (44 reportagens) e 2017 (43 reportagens), conforme a Figura 2.

Inicialmente o enfoque das reportagens voltava-se à abordagem da qualidade da prestação de serviço pelas empresas de transporte individual, especificamente dos táxis, a exemplo das manchetes “Secretaria de Transportes determina regras para garantir qualidade de táxis” (CW, 1º de agosto, 2008), “O serviço de táxi do Distrito Federal, alvo constante de reclamações dos usuários, vai ganhar concorrentes” (CW, 4 de março, 2010), “Táxi é um serviço ruim e caro. Tarifa cara, atendimento ruim e demorado” (CW, 18 de abril, 2011), “Com poucos táxis no Distrito Federal, qualidade do serviço é criticada pela população” (CW, 16 de março, 2013), “Corrida de táxi vai ficar, em média, 26% mais cara durante Copa do Mundo” (CW, 30 de maio, 2014).

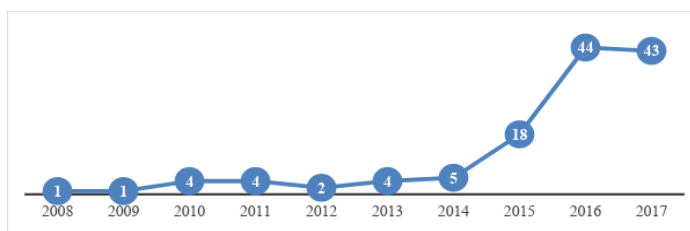
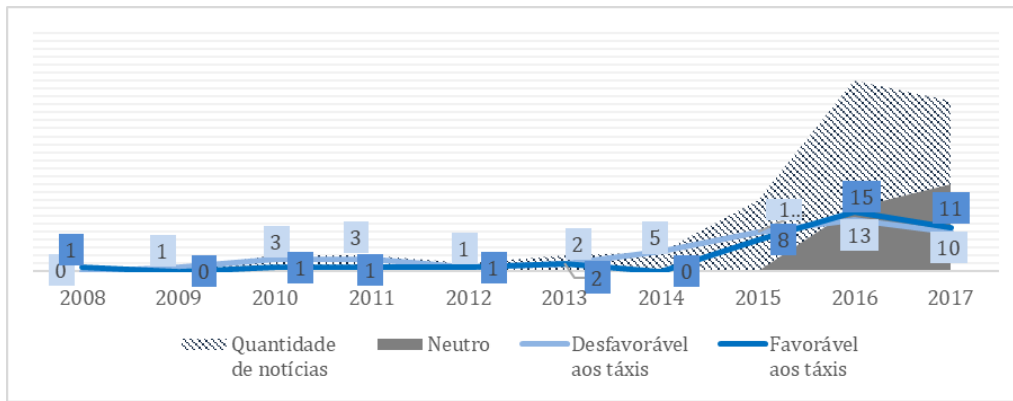


Figura 2. Quantidade de reportagens sobre o sistema de transporte individual do DF

A partir de 2015, com o surgimento da empresa concorrente Uber, o enfoque desloca-se à abordagem do novo cenário competitivo, intensificando-se com a chegada de outras empresas como Cabify, TeLevo, 99. Se antes a competição era moldada endogenamente apenas entre os táxis existentes, a partir de 2015 a competição passa a ser composta por novos entrantes externos. Entre as reportagens coletadas, a seguinte manchete pode ser considerada um marco nessa transição do mercado competitivo: “Aplicativo de transporte executivo, Uber, é lançado em Brasília” (CW, 27 de fevereiro, 2015).

Com o advento dessa nova concorrência, os taxistas passaram a protestar para barrar a atuação da empresa Uber no mercado de transporte individual do DF. Segundo a reportagem intitulada “Taxistas do Distrito Federal fazem carreata para protestar contra aplicativo Uber” (CW, 29 de junho, 2015), cerca de 300 taxistas participaram da manifestação pedindo proibição do serviço de Uber, até então denominado “aplicativo Uber”. O argumento utilizado foi de que se tratava de um serviço clandestino por falta de autorização oficial. A atuação sob essa condição não acarretava custos aparentes à empresa Uber e, dessa forma, permitia-se oferecer preços menores levando a uma concorrência desleal (Souza Filho & Leite, 2017).

Salienta-se que mesmo antes da entrada de empresas concorrentes externas, sempre que se anunciava uma licitação para ampliação da frota de táxi, havia protestos pelos taxistas e o governo cedia em desfavor das reivindicações da população pela melhoria da prestação do serviço (CW, 28 de dezembro, 2011). A Figura 3 ilustra a quantidade de notícias veiculadas envolvendo os serviços de transporte no DF, conforme as estratégias de busca nos mecanismos de busca das páginas eletrônicas dos jornais analisados.



**Figura 3. Quantidade de notícias veiculadas referentes aos serviços de transporte de táxis e outros congêneres no DF (2008-2017)**

### Classificação Hierárquica Descendente da variável “anos”

Utilizando-se a CHD, voltada a realizar partições no *corpus* até que sejam alcançadas classes finais “compostas de unidades de segmentos de texto com vocabulário semelhante” (Camargo & Justo, 2013, p.14), foram identificados 6 *clusters*. Os *clusters* dizem respeito aos diferentes anos que compõem o período abrangido no estudo. A retenção de segmentos de texto foi igual a 75,59%. Ou seja, do total de 135 segmentos de texto identificados no *corpus* pelo algoritmo do Iramuteq, aproximadamente 103 foram aproveitados. Dessa forma, a CHD mostra-se como procedimento adequado de análise dos dados, haja vista que a retenção de segmentos encontrada foi superior a 75% (Camargo & Justo, 2013).

A Figura 4 apresenta os resultados da CHD obtida por meio do *software* Iramuteq. Os percentuais presentes nas classes indicam as suas respectivas proporções, as quais são dadas em função do quantitativo de segmentos de texto aproveitado em cada uma em comparação ao *corpus* geral. Há, portanto, um equilíbrio entre as classes, sendo o maior percentual encontrado para a classe 4 (20,4%) e o menor para a classe 1 (14,3%). As classes foram formadas pela proximidade lexical dos segmentos de texto oriundos dos diferentes anos.

Classes	Agrupamento das variáveis (anos)	Proporção da classe (%)	Palavras mais frequentes por classe
Classe 2	2013	15,3%	Passageiro, desconto
Classe 3	2015	16,3%	Polícia, confronto
Classe 1	2016	14,3%	Votação, regulamentação, projeto de lei, políticos
Classe 5	2017	16,4%	Regras, proíbe, parlamentares
Classe 4	2010, 2011, 2014	20,4%	Táxi, aeroporto, autorizações, frota, reclamações
Classe 6	2008, 2009, 2012	15,3%	Tarifa, ruim, demorado

**Figura 4. Classificação Hierárquica descendente da variável “anos”**

Considerando que o agrupamento é realizado em função da proximidade lexical, as classes formadas por conjunto de anos não os agruparam seguindo uma sequência temporal exata. Então, há indícios de que o enfoque dado pela produção jornalística quanto aos sistemas de transporte do DF variaram ao longo dos anos. A exemplo disso, citam-se as palavras mais frequentes em cada classe, conforme a última coluna da Figura 4. É possível notar que ora o foco foi dado à qualidade da prestação dos serviços de transporte, assim como ao preço cobrado; ora aos confrontos entre taxistas e motoristas de Uber; ora aos movimentos no cenário político de regulamentação e institucionalização de regras para regerem o novo contexto competitivo. Obedecendo a sequência cronológica dos anos em detrimento da ordem numérica das classes, criou-se um panorama histórico com base nos fatos e acontecimentos dos anos integrantes de cada classe, com base nas notícias e manchetes coletadas.

### 2008, 2009 e 2012: qualidade da prestação de serviço de táxi insatisfatória



O serviço de táxi do DF era alvo constante de reclamações pelos usuários. Entre as medidas para contornar a situação, foi instituída em 2008 uma certificação pelo governo, Selo Brasília, no intuito de garantir a qualidade dos táxis circulantes pela cidade (CW, 1º de agosto, 2008). Os requisitos incluíam atributos dos carros (idade, capacidade do bagageiro, ar-condicionado, dispositivo de controle de poluentes e ruídos) e dos taxistas (vestimentas e aparência em geral). Essa certificação era uma condição dada às empresas de táxi que circulavam pelo centro da cidade e pelo aeroporto. Sublinha-se a falta de referência às demais cidades do DF.

Além da questão qualitativa abordada em 2008, no ano subsequente discutiu-se a questão quantitativa. A frota de táxis no DF não era ampliada há mais de três décadas, embora houvesse demanda popular (CW, 28 de agosto de 2009). Ainda, havia problemas com as próprias permissões já existentes. Do ponto de vista dos taxistas, a frota já estava saturada e a falta de táxis nas regiões periféricas se justificava pela violência presente nelas. Além disso, Dempsey (1996) argumenta que uma corrida de curta distância até o aeroporto de um cidade possui alta probabilidade de o táxi retornar com outro passageiro, ao passo que uma corrida para uma remota comunidade suburbana apresenta alta probabilidade de o táxi retornar vazio.

Em 2012, foram noticiados benefícios concedidos pelo Estado ao serviço de táxi no DF, tais como autorização para tráfego em faixas exclusivas existentes pela região (CW, 30 de janeiro, 2012). Se por um lado essa medida possa ter minimizado, de alguma forma, a insatisfação dos usuários quanto à demora por um táxi, por outro lado, no mesmo ano houve aumento no valor pago por esse serviço (CW, 14 de julho, 2012).

De modo geral, com base nas notícias desta classe, é possível visualizar um cenário de serviço de táxi concentrado no centro da cidade. Por falta de fiscalização, havia muitas disputas entre os taxistas pelos pontos mais rentáveis da cidade, sobremaneira nas áreas adjacentes do Aeroporto Juscelino Kubitschek e do Congresso Nacional (CW, 28 de novembro de 2011). Por outro lado, as cidades satélites ficavam descobertas dos serviços, alegando-se a violência presente nelas. Trata-se um motivo diferente daquele tradicionalmente imaginado em que a circulação de táxis em determinadas jurisdições seja restrita por conta de regulamentações de licenciamento, conforme ressaltado por Cramer e Krueger (2016).

### **2010, 2011 e 2014: Copa do Mundo à vista**

A reivindicação da sociedade por melhor prestação de serviços de táxi, principalmente para aumentar a frota, prosseguiu nos anos posteriores. Após anos de demanda, o governo publicou, em 2010, edital para 500 novas permissões de táxis, as quais foram anunciadas pela mídia como nova concorrência no segmento de mercado de transporte (CW, 4 de março, 2010). Percebe-se que a concorrência existente à época era aquela entre diferentes empresas de táxis e que as novas dependiam de autorização do governo para ingressar no mercado. Em paralelo a Porter (1986), a barreira aos novos entrantes que melhor descreve o cenário competitivo dessa época é a política governamental (Porter, 1986).

Nnoticiou-se uma novidade tecnológica contemplando melhorias: adoção de sistemas de comunicação via satélite em substituição ao rádio tradicionalmente utilizado (CW, 21 de março, 2010). Isso possibilitou maior faturamento pelos taxistas, além de aumentar a segurança. Em paralelo a isso, as reclamações dos usuários acerca da prestação de serviço de táxi persistiram. A depender do trajeto requerido pelo passageiro, por exemplo, era comum que taxistas recusassem a corrida. As melhorias voltavam-se aos próprios táxis, por meios da adoção dessas tecnologias de sustentação, em detrimento das demandas da sociedade. Nesse sentido, “é indiferente para o consumidor se o taxista está usando o melhor taxímetro ou se está economizando combustível com sistema de gás natural” (Serrano & Baldanza, 2017).

Outra novidade foi o desenvolvimento de um mecanismo de solicitação de táxi via *Short Message Service* (SMS) por algumas empresas (CW, 21 de março, 2010). Além do mais, no mesmo ano houve um aumento no valor das tarifas das corridas de táxi no DF (CW, 1º de abril,

2010). Nota-se que a estratégia de diferenciação, a qual singulariza o produto ou serviço oferecido de modo que a indústria inteira os perceba como únicos (Porter, 1986), não foi efetiva haja vista a continuidade da insatisfação dos usuários. Por outro lado, o aumento do valor cobrado pelos táxis vai ao encontro da estratégia de diferenciação, a qual prescinde de baixos custos (Porter, 1986).

As notícias de 2011 abordaram negativamente o serviço de táxi do DF ao criticarem a quantidade, a qualidade, o valor cobrado e o atendimento prestado. Como exemplo de palavras usadas, citam-se “caro”, “ruim” e “demorado” (CW, 18 de abril, 2011). Embora alguns taxistas, por conta própria, tenham tentado contornar essa situação via concessão de descontos, eles foram autuados haja vista que o serviço de táxi é regulamentado por lei (CW, 18 de agosto, 2011) e as ações e estratégias das empresas de táxi precisam ser validadas pelas entidades governamentais antes de implementadas (Cramer & Krueger, 2016). A exemplo disso, cita-se a padronização dos adesivos utilizados nos veículos para se diferenciar os táxis da cidade dos demais veículos (CW, 05 de fevereiro, 2011).

Em relação às notícias veiculadas no ano de 2014, elas se reportaram basicamente aos novos aumentos dos valores cobrados pelos táxis, tendo como justificativa a demanda trazida pelos jogos da Copa do Mundo sediados na cidade (CW, 02 de junho, 2014). As novidades implementadas naquele ano foram o lançamento do Easy Taxi - aplicativo para celulares com a finalidade de facilitar a chamada de táxis; e a tentativa de implementação do serviço pré-pago de táxi, em que o valor da corrida é acertado previamente entre a empresa de táxi e o passageiro. Quanto ao serviço pré-pago, a princípio ele foi reservado para algumas empresas de táxi, não sendo uma novidade para toda a categoria (CW, 03 de novembro, 2014).

Tanto a classe 6 (anos 2008, 2009, 2012) quanto a classe 4 (anos 2010, 2011 e 2014) foram as últimas a serem adicionadas aos demais *clusters* conforme dendograma da Figura 4. Por esse motivo, nota-se que foram as classes que apresentaram menor afinidade com as demais. Como fator comum, elas congregaram os anos anteriores ao advento da empresa Uber no DF, com exceção do ano 2013. Quanto ao conteúdo das reportagens datadas dos períodos abrangidos por elas, prevalecem aquelas reportando criticamente o serviço de táxi no DF. A diferença entre elas encontra-se no fato de que nessa última há indícios de melhorias e inovações implementadas na prestação de serviço de táxi.

### **2013: toma lá, dá cá**

O ano de 2013 é marcado por divulgações de reportagens tanto positivas quanto negativas. Sob o aspecto positivo, passa a existir sinal de Internet no interior dos táxis destinado aos passageiros (CW, 11 de julho, 2013), além da criação de um canal de comunicação telefônica voltado a sugestões, reclamações e recuperação de pertences esquecidos pelos passageiros no interior dos táxis (CW, 16 de agosto, 2013). Por outro lado, o descontentamento dos usuários persistiu em 2013, sendo veiculadas críticas à qualidade e quantidade de táxis no DF, a exemplo da reportagem “Com poucos táxis no DF, qualidade do serviço é criticada pela população” (CW, 16 de março, 2013). Além do mais, novos aumentos no valor cobrado pelo serviço foram anunciados (CW, 20 de março de 2013).

### **2015: o choque da chegada de novos entrantes e o início de uma transição**

No início de 2015 foi anunciado o lançamento do serviço de transporte Uber no DF. Conforme ilustrado na Figura 2, a partir desse ano, percebe-se um salto na quantidade de notícias relacionadas aos serviços de transporte. Ou seja, a chegada da empresa Uber potencializa a atenção dada ao segmento de transporte no DF. Para além das reportagens que narram a resistência dos taxistas traduzida em confrontos frente à nova concorrência, percebe-se também que o surgimento de uma empresa rival externa desencadeou no DF tanto mudanças mercadológicas, pela nova concorrência configurada, quanto institucionais, a exemplo de novas autorizações para linhas táxis (CW, 18 de novembro, 2015).

Pela análise das mudanças incrementadas pelas empresas de táxi ao longo dos anos anteriores à atuação da Uber, ficou aparente a existência de uma competição não acirrada, com melhorias simplistas. Ademais, notou-se que parte dessas mudanças foi impulsionada por decisões governamentais. Não se trata de uma novidade ou uma característica singular encontrada no DF. Há mais de duas décadas, Gärling et al. (1995, p. 209) afirmaram que o objetivo da política de regulação sobre táxis era “garantir um serviço de transporte mínimo e uma tarifa uniforme máxima, independentemente da hora do dia e do local geográfico”.

Diferentemente da concorrência estabelecida anteriormente que era dada exclusivamente entre empresas de táxis existentes e outras autorizadas pelo governo, a concorrência com a empresa Uber e com as demais congêneres seguiu novas trajetórias. Em algumas partes do mundo esse novo cenário foi descrito como uma mudança disruptiva às empresas de táxi (Cramer & Krueger, 2016), forçando-as a uma nova maneira de condução dos negócios no intuito de manter posição no mercado (Kim et al., 2018).

Tomando a Uber como exemplo, algumas vantagens delas em relação às empresas de táxi foram: i) tecnologia de *matching* motorista-passageiro mais eficiente; ii) escala de cobertura maior e estabelecimentos de parcerias; iii) não jurisdição sob os regulamentos ineficientes dos táxis; e iv) flexibilidade na oferta de carros e mecanismos de preços ao longo do dia (Cramer & Krueger, 2016). O advento da Uber foi tão emblemático que a palavra “uberização” passou a representar a ampla gama de inovações ocorridas (Dudley, 2017).

Em relação à escala de cobertura maior e as parcerias formadas, no DF a empresa Uber estabeleceu, por exemplo, alianças com postos, oficinas, lava-jatos e restaurantes (MT, 30 de dezembro, 2015). Se antes da chegada da empresa Uber as medidas implementadas nos táxis pareciam estar defasadas e voltadas para eles mesmos, após a Uber notou-se uma preocupação em adotar medidas voltadas aos usuários antes não intentadas. Em termos de resiliência, tomando-se o advento da empresa Uber como um choque ao mercado de transporte individual do DF, as empresas de táxis tentaram, a princípio, absorver esse choque pressionando os órgãos de regulamentação a proibirem a atuação da empresa Uber.

Entretanto, conforme salientam Kim et al. (2018, p. 126), “elevar a barreira de entrada contra a economia compartilhada ao impor a regulamentação não é a resposta”. O boicote das empresas de táxi contra a Uber pode ser visto como uma tentativa de retorno à trajetória existente antes do choque. Trata-se de resiliência no sentido *bounce back* (Wang, Nistor, & Pickl, 2017), com perspectiva de resiliência de engenharia (Martin-Breen & Anderies, 2011).

Em segundo momento, paulatinamente à regulamentação da Uber, as empresas de táxi passaram a trilhar uma nova trajetória incorporando melhorias e novidades voltadas aos passageiros. Em termos de resiliência, esse comportamento vai ao encontro da perspectiva ecológica (Martin-Breen & Anderies, 2011). A exemplo disso, cita-se uma reportagem que menciona a disponibilização de cortesias no interior dos táxis, a preocupação em tratar os passageiros com maior cordialidade e até mesmo utilizar os trajes adotados pelos motoristas da Uber (CW, 12 de agosto, 2015).

Entre outras práticas, há relatos de taxistas que passaram a fornecer orientação turística e auxílio a usuários idosos (CW, 12 de agosto, 2015). Embora a regulamentação do serviço de táxi possa ser uma barreira à adoção de diversidade na prestação desse serviço, a desregulamentação não parece estar atrelada à maior diversificação (Gärling et al., 1995).

Em âmbito institucional, passou-se a conjecturar a ampliação do quantitativo de táxis na cidade. Se antes de 2015, as notícias voltavam-se a cobrir as deficiências e mudanças ocorridas no serviço de táxi no DF, no ano de 2015 percebe-se uma transição: metade das reportagens explorou, de alguma forma, o contraponto entre os táxis e o Uber. Assim, o ano de 2015 pode ser visto como uma transição dentro do mercado de transportes do DF.

## **2016: tentativa de resiliência *bounce back***

As notícias veiculadas no ano de 2016 abordaram amplamente as pressões exercidas pelos motoristas de táxi sobre os governantes para que vetassem a atuação de empresas concorrentes dentro do mercado de transporte individual no DF (CW, 08 de novembro, 2016). O aumento da pressão em 2016 pode estar relacionado a dois fatores: as movimentações rumo à regulamentação das empresas de aplicativos (CW, 07 de março, 2016) e a entrada de novos concorrentes no DF, a exemplo da TeLevo (MT, 16 de julho, 2016).

A busca pelo impedimento da regulamentação de empresas concorrentes pode ser interpretada como uma espécie de resiliência, norteadas pela tentativa de retomada da condição de mercado anterior. Vislumbra-se, então, uma resiliência aos moldes *bounce back*.

Apesar das pressões exercidas nos meses iniciais de 2016, a regulamentação da atuação da empresa Uber no DF ocorreu em meados de junho daquele ano (MT, 22 de junho, 2016). Dada a inevitabilidade de retorno à configuração de mercado existente antes da emergência da empresa Uber e, além disso, frente à chegada de novos concorrentes, observou-se um movimento das empresas de táxi, ao final de 2016, rumo a uma nova trajetória de desenvolvimento. Em busca de manterem a posição de mercado, buscaram implementar mudanças recorrendo à atualização da legislação e à implantação de novas tecnologias na prestação de serviço (CW, 17 de novembro, 2016). Entre as mudanças previstas, foram noticiadas: utilização de aplicativos, renovação da frota com inserção de carros elétricos, híbridos e adaptados para deficientes.

A busca por uma nova trajetória competitiva pode ser interpretada em termos de resiliência ecológica: “a escala de choque ou perturbação que um sistema pode absorver antes de ser desestabilizado e transferido para outro estado estável ou configuração” (Martin, 2012). Até 2016, a última licitação para ampliar a frota de táxi no DF datava de 1979. Além do mais, se antes era inconcebível a concessão de descontos pelas empresas de táxis, diante da disputa com a Uber essa prática passou a ser adotada (CW, 03 de agosto, 2016).

Se por um lado, as empresas de táxis passaram a adotar novas práticas para competir com a empresa Uber e as demais emergentes, por outro lado, as regulamentações sobre tais empresas, tornavam-nas menos competitivas e inviáveis (CW, 23 de junho, 2016). Entre essas regulamentações, citam-se as cobranças de taxas (CW, 03 de agosto, 2016) e determinações para o aumento dos preços praticados (MT, 23 de junho, 2016). Infere-se, dessa forma, que uma das fundamentações da vantagem competitiva da Uber sobre as empresas de táxi residia na atuação sem regulamentação estatal, algo que parecia chegar ao fim. Uma notícia emblemática refere-se ao projeto de regulamentação da Uber que vedava a prestação do serviço a valores menores do que aqueles cobrados pelos táxis e, não obstante, limitava a frota de veículos destinados a Uber a metade da quantidade da frota de táxis (MT, 23 junho, 2016).

### **2017: de “mimos” para “modernização”**

Antes da chegada da empresa Uber, a primeira concorrente enfrentada pelas empresas de táxi, os incentivos a inovações eram inexpressivos (Kim et al., 2018). No cenário do DF não era diferente. Todavia, com a ampliação da concorrência, a qualidade do serviço prestado pelos taxistas melhorou, e os mesmos passaram a ser mais corteses e até passaram a oferecer descontos nas corridas (CW, 05 de abril, 2017). Por falar em concorrência, outra empresa adentrou o mercado de transporte individual no DF: a YetGo (MT, 25 de janeiro, 2017). Quanto aos táxis, as empresas 99 e Easy Táxi intermediavam as prestações de serviço do segmento. Quanto a essas últimas, referem-se a investimentos da indústria de táxi em aplicativos de dispositivos móveis para fazer frente à competição com novos concorrentes, a exemplo da Uber (Serrano & Baldanza, 2017).

Quanto à cobertura geográfica da prestação de serviços pelos táxis, as evidências sugerem que a atuação das empresas de táxi no âmbito do DF era dada em função de uma aparente preferência pelas áreas mais rentáveis, a exemplo do aeroporto e da região central, que

concentra os principais hotéis e órgãos governamentais. Dessa maneira, a expansão da prestação de serviço da empresa Uber para as cidades periféricas visou a atender uma parcela da demanda não coberta pelas empresas de táxis, indo ao encontro do estudo de Ferreira et al. (2017). No DF, o volume de corridas da empresa Uber ampliou-se consideravelmente mais nas localidades distantes do que no centro de Brasília (CW, 26 de janeiro, 2017).

Trata-se de um cenário oposto ao narrado por Kim et al. (2018), ocorrido em Nova Iorque, onde a chegada da empresa Uber forçou as empresas de táxi a operarem fora da área central. Dessa forma, ao aumentar sua cobertura geográfica e atender clientes anteriormente ignorados, os táxis conseguiram manter a quantidade de corridas e, por conseguinte, a participação de mercado (Kim et al., 2018, p. 118). Quanto aos dados coletados, as notícias veiculadas não forneceram indícios quanto à influência da entrada de novos concorrentes na expansão da cobertura geográfica de atuação das empresas de táxi do DF. Todavia, a implementação do uso de aplicativos por parte também das empresas de táxis, inclusive com canal de reclamação, sugerem maior disponibilidade dos táxis à população.

Comparando-se o teor das reportagens de 2015, pré-advento da Uber, com aquele das veiculadas em 2017, pós-regulamentação da Uber, nota-se uma espécie de evolução nas melhorias implementadas pelos taxistas. Duas reportagens podem exemplificar esse ponto: “Frente ao Uber, taxistas oferecem mimos para reconquistar clientes” (CW, 12 de agosto, 2015) e “Taxistas são obrigados a se modernizar após chegada de aplicativos” (CW, 05 de abril, 2017). A substituição do vocábulo “mimo” por “modernização” deixa a entrever semanticamente melhorias consideráveis, a exemplo daquelas descritas no tópico anterior.

A estratégia adotada pelos táxis pode ser compreendida pelo modelo proposto por Porter (1985), segundo o qual há duas formas de competir para manter vantagem competitiva, diminuir os preços ou prover serviços e produtos diferenciados aos clientes. No caso dos táxis, uma vez que o preço é controlado pelo governo, resta a opção de diferenciação de serviços. Conforme discutido, o nivelamento da competição entre empresas de transporte individual foi dado em função de melhorias implementadas na prestação de serviço pelos táxis, assim como de regulamentações desfavoráveis destinadas a empresas de aplicativos. Comparando-se ao estudo de Chang (2017), é notório que o advento da Uber forçou as empresas de táxis a melhorarem a prestação de seus serviços, podendo ser apontada como uma espécie de resiliência.

Esses achados também corroboram o estudo de Wallsten (2015), que identificou diminuição do número de reclamações aos serviços de táxis em Nova Iorque desde o início da atuação do Uber, pela melhora nos serviços prestados. Melhorias foram exemplificadas no estudo de Kashyap e Bhatia (2018), que identificou a prestatividade para carregar malas, implementação de múltiplos destinos numa única viagem, além da confiança, cordialidade e adoção de mecanismos para aumentar a segurança dos passageiros. Por outro lado, a regulamentação estatal sobre as novas empresas de transporte individual tem diminuído a vantagem competitiva delas.

Assim, ocorre uma espécie de nivelamento competitivo dado pelo movimento de encontro “no meio do caminho” entre as empresas de táxis e os demais concorrentes, conforme sugerido pela manchete: “regulamentação da Uber vai ficar no meio termo entre apps e taxistas” (MT, 30 de outubro, 2017). Metaforicamente, a resiliência das empresas de táxi, engatada em novos trilhos antes não percorridos, vem sendo catalisada na medida em que ocorre a desaceleração da vantagem competitiva até então vislumbrada pelas empresas de aplicativo, a exemplo da Uber.

## **CONCLUSÕES**

Esse estudo teve como objetivo narrar a trajetória das empresas de táxi atuantes na capital federal em termos da resiliência frente aos novos entrantes. Os resultados evidenciam mudança importante do mercado de transporte individual de passageiros, bem como da estratégia adotada

pelas empresas de táxi. Os novos entrantes causaram uma resposta inicial de confronto e *bounce back* nas empresas de táxi, as quais buscaram respaldo legal para restringir a entrada de concorrentes no mercado que, até então, era exclusivo delas. Num segundo momento, no entanto, observou-se a mudança da estratégia organizacional, com evidente aumento da qualidade do serviço prestado pelos taxistas, caracterizando-se como uma resposta resiliente.

Como contribuição teórica, destaca-se a conjugação da análise do fenômeno da resiliência e de aspectos referentes à estratégia empresarial. Essa abordagem conjunta enriqueceu as análises do estudo, possibilitando identificar, a partir da estratégia adotada pelas empresas de táxi, a trajetória de evolução da empresa, bem como sua postura resiliente após o ingresso de concorrentes.

Merece destaque também o objeto de análise e a opção metodológica adotada. O estudo da trajetória de empresas de táxi a partir de abordagem qualitativa longitudinal mostrou-se adequado para o fenômeno, o que fica evidenciado pela coerência e riqueza da análise ao longo do tempo, aspectos inacessíveis se abordados com recorte transversal, por exemplo. O estudo também apresenta contribuição empírica, principalmente por abordar uma análise das estratégias adotadas pelas empresas de táxis, que pode servir de suporte para futuras tomadas de decisões.

Como limitação do estudo, aponta-se que, apesar de as fontes de dados utilizadas serem ricas e abrangentes acerca do objeto de análise, em alguns períodos de análise identificou-se menor volume de informações (haja vista o ano de 2013). Isso foi principalmente antes do ingresso dos novos entrantes, quando percebiam-se poucas mudanças e, acredita-se que, por isso, poucas notícias. No entanto, para superar tais limitações, os autores lançaram mão de outras fontes de informações secundárias, dando respaldo a análises mais aprofundadas em todos períodos.

Como estudos futuros, sugere-se a análise da trajetória das empresas de táxi em outras cidades do Brasil e do mundo, nas quais também tenha ocorrido o ingresso de empresas de transporte individual que utilizam aplicativos, a fim de identificar se existe um padrão de resposta estratégica, bem como, se nessas também se pode observar a resposta resiliente.

Se por um lado a regulamentação do Estado pode beneficiar as empresas de táxi no mercado de transporte individual, por outro lado, a atuação fora da égide dessa regulamentação pode ser uma fonte de vantagem competitiva aos concorrentes operantes marginalmente, os quais não precisam seguir as regras instituídas. Destarte, restou o seguinte dilema às empresas de táxi: em primeiro momento a busca por proteger o mercado contra a entrada das concorrentes e, num segundo momento, ao ser percebido o advento de um mercado paralelo com atuação das concorrentes funcionando sem regulamentação, a busca por pressionar o governo para regulamentá-la no intuito de promover igualdade de competição.

## REFERÊNCIAS

- Aarhaug, J., & Skollerud, K. (2014). Taxi: Different Solutions in Different Segments. *Transportation-research-procedia*, 1(1), 276-283.
- Alves, B. B., & Strambi, O. (2011). Escolha de modo no acesso terrestre a aeroportos considerando a confiabilidade do tempo de viagem. *Revista Transportes*, 19(1), 68-76.
- Balland, P.A.; Rigby, D., & Boschma, R. (2015). The Technological Resilience of U.S. Cities, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 167-184.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BID (2016). *Economía Colaborativa en América Latina*. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7806/La-economia-colaborativa-en-America-Latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 15 de abril de 2018.
- Beesley, M. (1997). Regulation of Taxis. *The Economic Journal*, 83(329), 150-172.
- Boschma, R. (2014). Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience. *Regional*

- Studies*, 49(5), 733-751.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518.
- Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*, 54(2), 245-266.
- Chang, H. H. (2017). The economic effects of uber on taxi drivers in Taiwan. *Journal of Competition Law and Economics*, 13(3), 475-500.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.
- Cramer, J., & Krueger, A. B. (2016). Disruptive Change in the Taxi Business: The Case of Uber. *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 106(5), 177-182.
- Dempsey, P. S. (1996). Taxi Industry Regulation, Deregulation, & Reregulation: The Paradox of Market Failure. *Transportation Law Journal*, 24(1), 73-120.
- Di Caro, P. (2015). Recessions, recoveries and regional resilience: Evidence on Italy. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 273–291.
- Dudley, G. (2017). Creative destruction and the sharing economy. Uber as disruptive innovation. *Transport Reviews*, (August), 1-2.
- Fagundes, J., & Pondé, J. (1998). *Barreiras à Entrada e Defesa da Concorrência: Notas Introdutórias*. Texto para Discussão nº 1, Cadernos de Estudo, Universidade Cândido Mendes.
- Ferreira, J. S.; Alves, M. A.; Aquino, M. L.; Rodrigues, L. C., & Duarte, F. R. (2017). O Aplicativo Uber é uma tendência nas pequenas cidades como nova opção de Mobilidade Urbana. *Id on Line*, 11(37), 348-359.
- Folke, C. (2006). Resilience: The Emergence of a Perspective for Social–ecological Systems Analyses. *Global Environmental Change*, 16 (3), 253-267.
- Gärling, T., Laitila, T., Marell, A., & Westin, K. (1995). A note on the Short-Term Effects of deregulation of the Swedish Taxi-cab Industry. *Journal of Transport Economics and Policy*, 29(2), 209–214.
- Godoy, A. S.(1995). Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Gonçalves, R. F. S. (2016). *O setor dos táxis em crise: o choque das aplicações de partilha*. In: O setor dos táxis em crise: o choque das aplicações de partilha. FEUC, 2016.
- Hoffmann, V. E.; Belussi, F.; Martínez-Fernández, M. T., & Reyer JR., E. (2017). United We Stand, Divided We Fall? Clustered Firms' Relationships after the 2008 Crisis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29, 735-758.
- Kashyap, R., & Bhatia, A. (2018). Taxi Drivers and Taxidars: A Case Study of Uber and Ola in Delhi. *Journal of Developing Societies*, 34(2), 1-26.
- Kim, K., Baek, C., & Lee, J. D. (2018). Creative destruction of the sharing economy in action: The case of Uber. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 118–127.
- Koopman, C.; Mitchell, M., & Thier, A. (2015). The Sharing Economy and Consumer Protection Regulation: The Case for Policy Change. *The Journal of Business, Entrepreneurship & the Law*, 8(2), 529-545.
- Kupfer, D. (1992). Padrões de concorrência e competitividade. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ (Textos para discussão”. Disponível em: <<http://www.iei.ufrj.br/downloads>>. Acesso em 05 maio 2018.
- Leal, T. A. C. B. *Aspectos Legais e Econômicos dos Serviços de Transporte Individual de Passageiros – táxis, Uber e serviços assemelhados*. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas / CONLEG/ Senado, Outubro/2016 (Texto para Discussão nº 212). Acesso em 10 de maio de 2018.

- Lee, W. C., & Cheng, B. W. (2008). Incorporating e-technology to advantage in a greener taxi Industry and its impact on driving performance and safety. *Transportation Planning and Technology*, 31(5), 569-588.
- Leiren, M. D., & Aarhaug, J. (2016). Taxis and crowd-taxis: sharing as a private activity and public concern. *Internet Policy Review*, 5(2), 1-17.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4-30.
- Martin-Breen, P., & Anderies, J. M. (2011). Resilience: A Literature Review. *The Bellagio Initiative The Future of Philanthropy and Development in the Pursuit of Human Wellbeing*, (November), 67.
- Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1-32.
- Martin, R., & Sunley, P. (2014). On the notion of regional economics resilience: conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15, 1-42.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Olmos, M. de Q., & Favera, R. B. D. (2015). A polêmica em torno do aplicativo Uber no brasil: argumentos de direito contra e a favor da sua manutenção. *XI Seminário Nacional de Demandas Sociais E Políticas Na Sociedade Contemporânea*, 1-18.
- Passos, M. A., Porto, C. B., Oliveira, J. G. W., & Zanetti, M. C. V. (2014). A tecnologia disruptiva presente em aplicativos móveis para chamadas e serviços de táxi. *Revista CERREUS*, 6(1), 125-142.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Nova Iorque: Free Press.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus.
- Rayle, L., Dai, D., Chan, N., Cervero, R., & Shaheen, S. (2016). Just a better taxi? A survey-based comparison of taxis, transit, and ridesourcing services in San Francisco. *Transport Policy*, 45, 168-178.
- Serrano, P. H. S. M., & Baldanza, R. F. (2017). Tecnologias Disruptivas: O Caso do Uber. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(5), 37-48.
- Souza Filho, A., & Leite, R. S. (2017). A presença da Uber no mercado: uma visão de uberistas e taxistas à luz do Macromarketing. In *XX SemeAd - Seminários em Administração*, 0-14. São Paulo.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E., & Dutton, J.E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-524
- Sutcliffe, K.M., & Vogus, T.J. (2003). *Organizing for Resilience*. In Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler. Chapter 7, 94-110.
- Wallsten, S. (2015). *The Competitive Effects of the Sharing Economy: How is Uber Changing Taxis?* Technology Policy Institute, 22.
- Wang, Z., Nistor, M. S., & Pickl, S. W. (2017). Analysis of the Definitions of Resilience. *IFAC-PapersOnLine*, 50(1), 10649-10657.
- Waryszak, R., & King, B. (2000). Tourists and taxis: An examination of the tourism transport interface. *Journal of Vacation Marketing*, 6(4), 318-328.