

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ECONOMIA DO COMPARTILHAMENTO E  
ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA HÍBRIDAS: O  
CASO UBER**

BRUNA ALVES AFFONSO DA COSTA  
matrícula nº: 112078361

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani

ABRIL 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ECONOMIA DO COMPARTILHAMENTO E  
ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA HÍBRIDAS: O  
CASO UBER**

---

BRUNA ALVES AFFONSO DA COSTA  
matrícula nº: 112078361

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani

ABRIL 2018

*As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor Ronaldo Fiani, pela paciência e apoio no desenvolvimento deste trabalho e por ter sido sempre tão dedicado e atencioso também em sala de aula. Aos meus amados pais, Luís Cláudio e Regina, e ao meu irmão, Luís Guilherme, que durante todos esses anos se privaram da minha companhia e aceitaram a distância, acreditando em mim e me incentivando, mesmo nos momentos em que pensei em desistir. Por fim, aos meus queridos amigos conquistados ao longo da faculdade, que me acompanharam tanto em momentos de felicidade assim como em momentos de desespero e dramas infinitos, me motivando e ajudando da forma que puderam na conclusão deste trabalho.

## **RESUMO**

A partir do século XX, o consumo aumentou consideravelmente, deixando de ser um hábito apenas de sobrevivência dos indivíduos, passando a suprir desejos estimulados pela indústria voltada para o consumo de bens e/ou serviços. A Economia do Compartilhamento se desenvolveu como uma das possíveis respostas para o risco de insustentabilidade dos recursos naturais diante desse consumo desenfreado. Dessa forma, é fundamental observar a aplicabilidade da Economia Compartilhada no contexto atual. O estudo aqui desenvolvido avaliou a relação entre a Economia do Compartilhamento e as estruturas de governança híbridas, realizando um estudo de caso sobre a empresa Uber. Entre os principais resultados encontrados pode-se mencionar que ao adotar a estrutura de governança híbrida, a empresa Uber obteve resultados econômicos positivos.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I - CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA .....</b>	<b>9</b>
I.1 - O Conceito de Custos de Transação .....	9
I.2 - As Condições para que os Custos de Transação Sejam Significativos.....	12
<i>I.2.1 - Racionalidade Limitada.....</i>	<i>12</i>
<i>I.2.2 - Complexidade e Incerteza.....</i>	<i>13</i>
<i>I.2.3 - Oportunismo .....</i>	<i>14</i>
<i>I.2.4 - Transações em Pequenos Números Causadas por Ativos Específicos .....</i>	<i>15</i>
I.3 - Estruturas de Governança .....	17
<i>I.3.1 - Governança via Mercado .....</i>	<i>19</i>
<i>I.3.2 - Governança Específica de Transação (Hierarquia).....</i>	<i>19</i>
<i>I.3.3 - Governança Trilateral (Híbrida).....</i>	<i>20</i>
<b>CAPÍTULO II – A ECONOMIA DO COMPARTILHAMENTO .....</b>	<b>22</b>
II.1 - A Origem da Economia do Compartilhamento .....	22
II.2 - A Economia do Compartilhamento .....	24
<i>II.2.1 - Determinantes da Economia do Compartilhamento .....</i>	<i>26</i>
II.3 - A Economia do Compartilhamento no Brasil e no Mundo .....	30
<b>CAPÍTULO III- O COMPARTILHAMENTO COMO UMA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA HÍBRIDA: O CASO DO UBER.....</b>	<b>34</b>
III.1 - Breve Histórico .....	34
III.2 - O Modelo de Negócio da Uber .....	35
III.3 - Ativos específicos no Uber .....	37
III.4 - Custos de transação na relação entre os motoristas e passageiros do Uber .....	38
III.5 - A Estrutura de governança híbrida no Uber.....	40
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>

## INTRODUÇÃO

O consumo sempre esteve presente nos hábitos dos indivíduos, voltados principalmente para a sobrevivência. Entretanto, a partir do século XX, esse consumo aumentou de maneira considerável, passando a atender também desejos estimulados pela própria indústria voltada para o consumo de bens e/ou serviços. Diante desse cenário e da possibilidade desse consumo se tornar insustentável devido à limitação de recursos naturais ainda disponíveis, a economia do compartilhamento se desenvolveu como uma das possíveis respostas em meados da década de 1990.

A motivação inicial para o desenvolvimento desta monografia foi o interesse pela Economia do Compartilhamento e sua possível aplicabilidade no contexto atual. O objetivo específico é avaliar a relação entre a economia do compartilhamento e estruturas de governança híbridas, através de um estudo de caso sobre a empresa Uber; já o objetivo geral envolve discutir de que forma podem surgir estruturas de governança que sejam alternativas ao mercado que sejam capazes de solucionar os problemas resultantes de novas formas de organização econômica.

Com este objetivos, no primeiro capítulo será apresentada a teoria sobre os custos de transação. O trabalho de Oliver E. Williamson tem um papel fundamental nesta monografia, visto que suas ideias foram essenciais para a elaboração e desenvolvimento dos conceitos de custo de transação e o papel das instituições na economia.

No segundo capítulo, a economia do compartilhamento é apresentada, apontando sua origem e seu contexto histórico. Serão apresentadas as definições dos principais autores que tratam sobre o tema. Serão abordados também os diversos modelos de economia compartilhada presentes no Brasil e no Mundo.

A partir da apresentação da teoria sobre os custos de transação de Oliver E. Williamson e de análises sobre a economia do compartilhamento, no terceiro capítulo, a relação entre estruturas de governança híbridas e a economia compartilhada será evidenciada.

Assim, o último capítulo traz um estudo de caso sobre a empresa Uber, apresentando um breve histórico sobre a empresa, identificando o modelo de negócio utilizado pela companhia e realizando uma análise sobre a estrutura de governança híbrida no Uber. Desta maneira, busca-se alcançar o objetivo principal deste trabalho, o qual é identificar relações entre a economia do compartilhamento e estruturas de governanças híbridas. Uma breve conclusão encerra este trabalho.

## **CAPÍTULO I - CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA**

### ***Introdução***

Este capítulo tem como objetivo apresentar mesmo que de forma resumida a teoria acerca dos custos de transação e, como consequência as estruturas de governança que surgem como alternativas ao mercado a fim de solucionar os problemas encontrados. Este objetivo se justifica pelo emprego da teoria dos custos de transação como base teórica.

As ideias de Oliver E. Williamson são utilizadas como base nas análises aplicadas nesta monografia, visto que foram de extrema importância na elaboração e desenvolvimento dos conceitos de custos de transação e o papel das instituições na economia; abordagem essa que não havia sido considerada pela teoria neoclássica e teve sua origem nos trabalhos pioneiros de Ronald Coase.

Sendo assim, na primeira seção serão apresentadas as definições de transação e o conceito dos custos de transação como apresentados por Oliver Williamson. Na segunda seção o trabalho prossegue com a descrição dos determinantes dos custos de transação, apontando os pressupostos comportamentais dos agentes econômicos e como esses comportamentos são determinantes.

Por último, serão apresentadas a definição de estrutura de governança e seus diferentes tipos encontrados na economia, assim como suas características relevantes e exemplos característicos.

### ***1.1 O Conceito de Custos de Transação***

Além dos custos de produção, os custos econômicos de uma empresa também agregam os custos de transação. Isso é motivado pelo fato de que toda vez que as atividades econômicas são coordenadas pelos indivíduos, surgem custos que resultam da forma de coordenação escolhida. Como explica Fiani,

Esses custos não são custos de produção, no sentido específico de custos associados à transformação tecnológica de insumos em novos bens e serviços: são custos que resultam da organização da atividade produtiva, e não da atividade produtiva em si mesma. Esses são os custos de transação” (FIANI, 2011. p. 132).

Os custos de transação têm a ver com como as transferências dos ativos no processo produtivos serão realizadas, procurando a maneira mais eficaz de isto ser feito, ou seja, buscando a menor perda de tempo e tentando evitar problemas que acarretam atrasos e custos adicionais. (FIANI, 2011. p. 132)

Há uma outra vertente, porém, que associam custos de transação aos contratos. Esta vertente teve sua origem na contribuição de Ronald Coase. Ronald Coase (1937 [1988]) foi o precursor no estudo dos custos de transação e seu consequente impacto na economia. Coase definiu custos de transação como os custos de se recorrer ao sistema de preços. Isso quer dizer que, para Coase unicamente quando se recorre ao mercado para a realização de uma transação, incorre-se em custos de transação. (FIANI, 2011).

Nesta mesma vertente, para Rezende (1999) os custos de transação seriam aqueles incorridos ao se gerenciar o sistema econômico através da identificação e atenuação dos riscos contratuais. Barzel (1997), acredita que os custos de transação são aqueles relacionados com a transferência, captura e proteção dos direitos de propriedade. Eggertsson (1990) define esses custos como aqueles que aparecem no momento em que os indivíduos trocam direitos de propriedade associados a ativos econômicos e reforçam seus direitos exclusivos, além de afirmar que quando a informação é custosa, várias atividades envolvidas com as trocas de direitos de propriedade entre os indivíduos dão origem a custos de transação.

Esta vertente somente percebe os custos de transação associados à transferência de direitos de propriedade, isto é, a transações no mercado. Ocorre que também a organização da estrutura da empresa é uma forma de se organizar a produção e, portanto, envolve custos. Neste sentido, a definição dos custos de transação como os custos resultantes da forma pela qual se processa a transferência de ativos ao longo do processo produtivo parece mais adequada, porque mais abrangente. Os custos de transação podem ser definidos, portanto, como os custos de se organizar a atividade

produtiva da economia, promovendo a cooperação e buscando reduzir as possibilidades e a amplitude dos conflitos (FIANI, 2011).

Com efeito, para Williamson (1975), os custos de transação seriam fundamentais, indo além da presença de mercados. Isso gera um desencontro com a visão de Coase (1937), uma vez que para este último, sendo os custos de transação os custos de se recorrer ao mercado, não havendo mercados, não existiriam custos de transação (FIANI, 2002).

Portanto, adota-se aqui também a visão de Williamson (1985), para quem os custos de transação são aqueles gerados sempre que um ativo, ou seja, um insumo ou recurso, passa de uma interface tecnológica a outra. Esse processo pode acontecer tanto no interior de uma empresa como em uma transação no mercado. Custos de transação existirão quando uma empresa internalizar uma etapa de seu processo produtivo e também caso essa empresa decidir adquirir o insumo pronto de outra empresa (FIANI, 2002). Williamson (1985), aponta que os custos de transação são tanto os custos *ex-ante* de procurar, negociar e salvaguardar uma transação, assim como os custos *ex-post* de monitoramento, ajustamentos e adaptações resultantes de falhas, erros, omissões e alterações inesperadas da execução de uma transação.

Vale enfatizar que os custos de transação serão diferentes dependendo da forma em que o processo produtivo é organizado. Os custos de transação quando uma empresa decide internalizar alguma etapa de seu processo produtivo e os custos de transação quando essa empresa decide adquirir o insumo já pronto de outra empresa são diferentes, já que a forma de organizar o processo produtivo será diferente em cada um dos casos. Essa diferença se dá pelo fato de que as transações apresentam aspectos diferentes nas suas características que afetam os custos de transação, fazendo com que esses custos sejam mais importantes em certas transações que em outras. Da mesma forma, a maneira pela qual uma empresa organiza suas divisões produtivas, ou pela qual duas empresas se aliam para oferecer um produto, ou ainda a forma pela qual uma empresa contrata seus trabalhadores vai afetar os custos de transação. Isso fará com que exista determinadas características, que serão discutidas mais profundamente adiante, que ao estarem ou não presentes em uma dada transação, tornará os custos de transação

significativos: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos (transações em pequenos números) (FIANI, 2002).

### ***1.2 As Condições para que os Custos de Transação Sejam Significativos***

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) elabora um conjunto de hipóteses, que estando todas presentes em uma determinada transação, tornam os custos de transação importantes relativamente aos custos de produção. São elas: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos (FIANI, 2002). Estas condições serão vistas a seguir.

#### **1.2.1) Racionalidade Limitada**

Para Simon (1958), um dos precursores no campo do estudo das teorias organizacionais, as empresas procuram maximizar seus lucros ao tomar suas decisões, e o ser humano irá sempre escolher a melhor opção; entretanto, seres racionais enfrentam limitações que influenciarão no processo de assimilação de informação (BALESTRIN, 2002).

Se a racionalidade humana fosse ilimitada, seria possível incorporar cláusulas a qualquer contrato que antecipariam qualquer circunstância ou problema futuro, fazendo com que a forma de organização das transações perdesse importância, restando apenas transações pelo mercado por intermédio de contratos exaustivos, sem a presença de empresas. Entretanto, o comportamento humano enfrenta limitações ocasionadas por fundamentos neurofisiológicos e de linguagem, que vão afetar respectivamente a capacidade humana de acumular e processar informações e de transmitir essas informações (FIANI, 2002).

Dessa forma, o indivíduo é levado a tomar suas decisões pelo comportamento otimizador, buscando maximizar seus lucros. Contudo, como definido por Williamson (1993), seres racionais possuem limitações:

bounded rationality: Refers to behavior that is intendedly rational but only limitedly so; a of limited cognitive competence to receive, store, retrieve, and process information. All complex contracts are unavoidably incomplete because of bounds on rationality. (p. 101,102)

Mas em situações onde há certeza e a própria transação é simples, os limites da racionalidade humana não serão pressionados. A racionalidade limitada só tem interesse analítico caso o ambiente econômico onde as transações são processadas não seja absolutamente previsível e simples, ou seja, ela só será considerada um conceito relevante para a análise em condições de complexidade e incerteza (FIANI, 2002), que serão abordadas a seguir.

### **I.2.2) Complexidade e Incerteza**

A natureza do tipo de incerteza não é relevante do ponto de vista dos custos de transação, isto é, se é incerteza probabilística ou forte. Se for uma incerteza forte, não se identifica a probabilidade de que fatos importantes afetem o retorno do investimento, não sendo possível estimar o impacto disso nos custos e nas receitas do empreendimento, tornando impossível construir contratos ou acordos que sejam capazes de prevenir e antecipar os efeitos esperados desses fatos (na forma convencional de uma receita ou um custo esperado). Entretanto, ainda que o risco probabilístico exista, num cenário onde se pode antecipar as probabilidades com que as diferentes situações são capazes de afetar as transações planejadas, o número de eventos pode ser tão grande que o cálculo das probabilidades de todos esses eventos pode alcançar níveis de custos proibitivos. Assim, os dois tipos de incerteza são capazes de impactar significativamente os custos de transação (FIANI, 2011. p. 138).

Para Fiani (2002):

Ambientes simples, mesmo com racionalidade limitada, não oferecem dificuldades, porque as restrições de racionalidade dos agentes não são exigidas. Já no caso de transações de elevada complexidade, a descrição de todos os desdobramentos envolvendo a transação e a especificação das decisões em cada circunstância pode se tornar extremamente custosa, impedindo os agentes de especificar antecipadamente o que deveria ser feito a cada circunstância (FIANI, 2002. p. 173).

Nas palavras de Fiani (2002) sobre incerteza,

A presença de incerteza, *mesmo que seja no sentido convencional de risco*, combinada com racionalidade limitada, dificulta definir e distinguir as probabilidades associadas às diferentes circunstâncias que podem afetar a transação (FIANI, 2002, p. 173).

“Racionalidade limitada, complexidade e incerteza têm como consequência gerarem assimetrias de informação” (FIANI, 2002, p.173). Assimetrias de informação são as diferenças nas informações que as partes envolvidas possuem numa transação, especialmente quando essa diferença afeta o resultado final da transação (FIANI, 2002).

O terceiro pressuposto acerca dos custos de transação é a possibilidade de condutas oportunistas por parte dos agentes econômicos, e será apresentado a seguir.

### **I.2.3) Oportunismo**

É comum utilizar-se da palavra oportunismo para descrever a capacidade de um indivíduo perceber antes dos demais as possibilidades vantajosas no ambiente (FIANI, 2011). Na teoria dos custos de transação, diferentemente do sentido anteriormente citado, oportunismo é entendido como o ato de enganar ou manipular informações, transmitindo informações selecionadas, de maneira distorcida e, ou fazendo promessas que se sabe de antemão que não serão cumpridas.

Oportunismo seria então a busca pelo interesse próprio, aliada à dissimulação. Pode incluir a mentira, o roubo e o engano, entre outros (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Williamson (1979),

Opportunism is a variety of self-interest seeking but extends simple self interest seeking to include self-interest seeking with guile. It is not necessary that all agents be regarded as opportunistic in identical degree. It suffices that those who are less opportunistic than others are difficult to ascertain ex ante and that, even among the less opportunistic, most have their price (Williamson, 1979: 234n.).

Para Fiani (2002), analisando o que foi dito por Williamson, o termo oportunismo “está essencialmente associado à manipulação de assimetrias de informação, visando à apropriação de fluxos de lucros” (FIANI, 2002, p.173).

Contudo, estas condições apenas não bastam, pois a competição – como será visto – pode inibir comportamentos oportunistas. Deve-se, portanto, somar aos fatores citados anteriormente - racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo - uma quarta condição para tornar os custos de transação realmente significativos. A condição necessária é que as transações ocorram em pequenos números (FIANI, 2011)

#### **I.2.4) Transações em Pequenos Números Causadas por Ativos Específicos**

Quando há uma quantidade limitada de agentes atuando em uma transação, sejam eles compradores ou vendedores, esta é caracterizada como uma situação de pequenos números. Um número grande de compradores e vendedores permite que a substituição entre eles seja feita de forma mais fácil e menos custosa e, dessa forma, a competição entre eles tende a inibir comportamentos oportunistas (FIANI, 2011): caso haja qualquer suspeita de atuação oportunista, basta à parte que se sentir afetada substituir seu parceiro na transação.

Para FIANI (2002):

Contudo, mesmo racionalidade limitada, complexidade, incerteza e oportunismo não bastam ainda para gerar problemas no funcionamento dos mercados. Uma última condição se faz necessária. Esta condição é designada como a de transações que envolvem ativos específicos, isto é, ativos cujas transações ocorrem em pequeno número (*small numbers*), por haver poucos vendedores e compradores para os ativos em questão. Neste tipo de transação apenas um número limitado de agentes está habilitado a participar: a especificidade dos ativos transacionados reduz, simultaneamente, os produtores capazes de ofertá-los e os demandantes interessados em adquiri-los (FIANI, 2002. p.174).

O grau de especificidade do ativo que atravessa uma interface tecnológica é o que determina a quantidade de potenciais agentes envolvidos na transação. O fato de que determinados ativos dificilmente encontram aplicação em uma atividade diferente daquela para o qual foram previamente planejados, sem que haja uma grande perda do seu valor pode ser entendido como especificidade de ativos. Conclui-se que quanto

menos específico for o ativo presente na negociação, maior será a quantidade de agentes participantes nela, sendo o inverso também verdade (FIANI, 2011).

Williamson (1985, p.55) apresentou o que considera serem as principais fontes de especificidade de ativos. Ele identifica as seguintes fontes de especificidade de ativos como as mais importantes:

a. Localização: A localização física dos ativos impacta diretamente o valor do ativo. Certos ativos não possuem facilidade em se realocar, logo, um reposicionamento implicaria elevados custos resultantes em perda de valor, sendo necessárias decisões prévias em busca de minimizar custos de estocagem e transporte, gerando ativos com especificidade de localização (FIANI, 2011. p.98);

b. Físicos: Diz respeito à constituição material dos ativos. Ativos com composição material definida por encomenda ou com um *design* específico possuem poucas alternativas de alocação (FIANI, 2011. p.98);

c. Ativos humanos (envolvendo processo de aprendizado): Existem áreas que demandam funcionários com processo de aprendizado demorado, obtido pela prática, pelos indivíduos que executarão essas tarefas para melhor realizá-las. Esse processo é chamado de *learning by doing*. Esses indivíduos disporão de conhecimento adquirido pela prática, difícil de ser transmitido através de manuais ou até mesmo verbalmente (FIANI, 2011. p. 98), o que limita o número de indivíduos que podem executar essas tarefas;

d. Ativos dedicados: Podem ser ativos de uso geral, contudo, o investimento neles é vinculado à demanda de um cliente específico. Segundo Fiani: “Nesse caso o ativo não precisa possuir nenhuma especificidade física, ou estar preso ao local onde foi realizado o investimento. A principal característica de um ativo dedicado é o fato de que o investimento é realizado vinculado a uma demanda específica no futuro.” (FIANI, 2011. p. 98).

O investimento em ativos específicos se faz necessário uma vez que sua produtividade é maior do que a produtividade de um ativo de uso geral, causada pelo fato de os primeiros serem específicos para a transação. Custos de transação elevados

reduzem significativamente a rentabilidade esperada em certa transação e na atividade econômica que a promove, caso haja a necessidade de realocação do ativo, tanto quanto os custos de produção. Para viabilizar as transações, as partes envolvidas tendem a construir regras e organizações que garantam a continuidade da transação e evitem realocações custosas. Quanto maior a rentabilidade econômica da atividade, maior será o volume de atividade econômica e de transações, sendo necessário estabelecer regras e organizações para reduzir custos de transação, visando a preservar essa rentabilidade. Para Fiani (2011), essas regras e organizações vão constituir as estruturas de governança, o próximo assunto a ser abordado.

### ***1.3 Estruturas de Governança***

A especificidade de um ativo para Williamson (1986) seria um dos determinantes do custo de transação e este por sua vez, da forma de governança adotada. Portanto, quanto mais específico for um ativo, maior será o custo de transação, ao passo que quanto maior for esse custo, maior será a necessidade de criação de uma estrutura de governança mais específica para essa transação.

Para Fiani, “As estruturas de governança se diferenciarão, desse modo, por sua capacidade de promover adaptações cooperativas em ambientes sujeitos à incerteza primária e comportamental, de acordo com o grau de especificidade do ativo envolvido na transação.” (FIANI, 2011, p. 100).

Para Williamson (1996), existem três tipos específicos de estrutura de governança: os mercados, as estruturas híbridas e as hierarquias. Quatro aspectos irão diferenciá-las:

a. Intensidade dos estímulos: nos mercados, a intensidade dos incentivos é potencialmente alta, ao contrário das firmas, onde esses incentivos são baixos (WILLIAMSON, 1996). Nas estruturas híbridas esta intensidade é moderada;

b. Controles administrativos: existe uma série de regras administrativas e procedimentos para as hierarquias se apoiarem. Nos mercados, esses controles são fracos, enquanto na hierarquia são fortes. Nas estruturas híbridas, esses controles administrativos são moderados (WILLIAMSON, 1996);

c. Adaptação autônoma: as partes envolvidas vão responder à mudanças de preços de forma independente e espontânea; Adaptação coordenada: elabora-se mecanismos de coordenação interna que favoreçam a adaptação da transação a possíveis mudanças imprevistas através de um esforço consciente e deliberado (FIANI, 2011);

d. Direito dos contratos: é o atributo de se recorrer aos tribunais. Nas empresas, os problemas ou dificuldades que possam vir a acontecer com as transações são resolvidos por elas mesmas, numa espécie de tribunal de recurso final próprio, sendo um atributo fraco nesse caso. Nos mercados, necessita-se do recurso aos tribunais para resolver quaisquer problemas que possam vir a acontecer (WILLIAMSON, 1996), o que significa que esse é um atributo forte na estrutura de governança de mercado.

A Tabela 1.1 mostra a distinção dos diversos tipos de estruturas considerando os aspectos citados.

**Tabela 1.1 – Diferentes atributos das estruturas de governança de mercado, híbrida e hierárquica**

Atributos	Estruturas de Governança		
	Mercado	Híbrida	Hierárquica
Instrumentos			
Intensidade dos incentivos	Forte	Pouco Forte	Fraca
Controles Administrativos	Fraco	Pouco Forte	Forte
Atributos de Performances			
Adaptação autônoma (A)	Forte	Pouco Forte	Fraca
Adaptação coordenada (C)	Fraca	Pouco Forte	Forte
Direito dos contratos	Forte	Pouco Forte	Fraca

Fonte: Williamson, 1996, p.105

Desse modo, analisando o quadro acima, percebe-se que firmas que optam por estruturas de governança hierarquizadas tendem a possuir um maior controle administrativo e uma redução na necessidade de manter contratos, ao serem comparadas à estrutura de governança regida pelo mercado. Nas formas híbridas, verifica-se uma combinação de elementos heterogêneos de mercado e hierarquia, utilizando-se os controles essenciais da hierarquia combinados aos incentivos do mercado.

### **I.3.1) Governança via Mercado**

Williamson (1985, 1996), acredita que na governança via mercado o nível de especificidade de ativos é baixo, o que reduzirá os custos de transação. Nessa estrutura, não há qualquer interesse entre as partes em manter um relacionamento de longo prazo e a troca dos agentes, sejam eles vendedores ou compradores, pode ser feita a qualquer momento (WILLIAMSON, 1985).

Para transações não específicas, principalmente no caso de transações recorrentes, não existe um esforço para sustentar a relação, e ao se realizar a avaliação da transação, as partes envolvidas precisam consultar apenas a própria experiência. O principal mecanismo de alocação de recursos no mercado é o preço, que fornece as informações sobre oferta e demanda para os agentes tomadores de decisão (FIANI, 2002).

Dessa forma, quando os ativos envolvidos na transação apresentarem baixa especificidade, o mercado será a estrutura mais adequada a ser utilizada. Os preços competitivos farão com que os agentes busquem o emprego de seus recursos de maneira mais eficiente, o que permitirá fortes incentivos à redução de custos e uma operação eficiente. "Compradores e vendedores responderão a mudança de preços de forma independente e espontânea" (FIANI, 2011, p. 101), desenvolvendo adaptação autônoma e não havendo necessidade de controles administrativos (FIANI, 2011).

### **I.3.2) Governança Específica de Transação (Hierarquia)**

Quando os ativos transacionados são muito específicos, a melhor estrutura a ser utilizada é a hierarquia, uma vez que a probabilidade de o agente transacionar esses ativos com diversos parceiros é pequena, fazendo com que a competição não consiga

inibir comportamentos oportunistas. A hierarquia tem como características os fortes controles administrativos e praticamente a ausência de incentivos (WILLIAMSON, 1975, p. 84-86).

A melhor solução quando se tem significativos custos de transação ocasionados pelo elevado grau de especificidade dos ativos é a estrutura hierárquica. Nessa estrutura, a redução dos custos de transação em operações com ativos específicos acontece ao suprimir a necessidade de ir ao mercado, reduzindo, ou até mesmo eliminando, custos de negociação, elaboração e fiscalização dos contratos, além de reduzir atitudes oportunistas dos agentes, ao eliminar os ganhos individuais no interior da estrutura hierárquica (WILLIAMSON, 1975).

Apesar das vantagens que essa estrutura proporciona, inconvenientes como os elevados custos com burocracia e as perdas em economia de escala existem. Eles acontecem devido ao fato de ser impossível ter um controle administrativo sem ter uma burocracia especializada e o fato de que quando a empresa deixa de produzir para o mercado e começa a produzir para si mesma, ela sofrerá perdas de escala (FIANI, 2011).

### **I.3.3) Governança Trilateral (Híbrida)**

De acordo com Ménard (2004), estruturas híbridas são um misto entre as hierarquias e o mercado, uma vez que incorporam características do mercado em sua forma, ao mesmo tempo que estão também sob controles hierárquicos, contendo nesse modelo incentivos e controles administrativos ao mesmo tempo.

Fiani complementa que na estrutura híbrida, devido a esse misto de estruturas, “[...] há instrumentos de incentivo, mas também controles administrativos, de forma que há tanto espaço para adaptação autônoma, como para a adaptação coordenada.” (FIANI, 2011, p. 103).

Essa forma seria a mais adequada para casos de transações mistas ou até mesmo para transações com ativos específicos, sendo mais eficaz para transações ocasionais, onde a principal característica é a possibilidade de renegociação de contratos entre parceiros (FIANI, 2002).

A estrutura híbrida não se trata apenas de um “meio-termo” entre mercados e hierarquias, mas sim uma estrutura complexa assim como esses:

[...] a variação entre um mercado spot e uma empresa não é apenas uma variação de “grau”: os problemas de cooperação e adaptação são diferentes em um tipo de arranjo e em outro. Enquanto no mercado cada agente busca a adaptação individualmente e não há qualquer mecanismo de cooperação coordenando suas ações, em uma hierarquia o problema é o oposto, pois favorece a cooperação de forma impositiva, mas elimina a possibilidade de flexibilidade adaptativa dos agentes. Assim, são dois arranjos institucionais diferentes, que enfrentam problemas e possuem dinâmicas distintas (FIANI, 2013. p.33).

Portanto, o desafio do híbrido será o de combinar incentivos e controles de forma coerente, a fim de reduzir conflitos e induzir à cooperação. Isso é necessário pois a hierarquia utiliza essencialmente controles ao passo que o mercado utiliza incentivos (FIANI, 2013).

Desta forma, como foi visto ao longo do capítulo, o mercado não é a única estrutura capaz de gerir as relações de troca que temos na sociedade moderna. Têm-se duas diferentes estruturas – híbrida e a hierárquica – capazes de coordenar as trocas de forma mais eficiente dependendo do contexto que estão inseridos.

Considerada a base teórica desta monografia, no capítulo seguinte será discutido a economia do compartilhamento, apresentando seus conceitos e as formas presentes no Brasil e no mundo.

## **CAPÍTULO II – A ECONOMIA DO COMPARTILHAMENTO**

### ***Introdução***

Este capítulo tem como objetivo apresentar de forma breve a economia do compartilhamento.

Na primeira seção será apresentada a origem da economia do compartilhamento, apontando o contexto histórico e usando as definições de alguns dos principais autores que abordam o tema. Na segunda seção será dada continuidade ao trabalho com a definição do conceito de economia do compartilhamento e seus determinantes, a partir de uma revisão da literatura.

Por último, serão apresentadas as formas de economia do compartilhamento mais frequentes no Brasil e no Mundo.

### ***II.1 A Origem da Economia do Compartilhamento***

O consumo sempre fez parte dos costumes e hábitos dos seres humanos, voltado principalmente para a sobrevivência alimentar, a proteção dos indivíduos, às necessidades de moradia, entre outros. A partir do século XX, esse nível de consumo aumentou de forma substancial, deixando de atender somente às necessidades básicas de cada um para abranger também desejos estimulados para o consumo de bens e/ou serviços. Contudo, esse consumo crescente gera questionamentos e uma crescente preocupação acerca da responsabilidade ambiental e social que a sociedade contemporânea tem cultivado. Hoje, as relações de consumo são realizadas muitas vezes de forma desequilibrada e desigual, consequência do sistema econômico contemporâneo, o que gera má distribuição da renda, descartabilidade e oferta desenfreada. Estudiosos do tema apontam que manter esse alto nível de consumo atualmente será insustentável, devido à baixa quantidade de recursos naturais que ainda se encontram disponíveis (Bradshaw & Brook, 2014; WWF, 2012; Dauvergne, 2010).

Com origem nos Estados Unidos, em meados da década de 1990, a economia compartilhada, ou economia do compartilhamento, começou com a fundação de sites de

recirculação de bens Craigslist e eBay, que hoje fazem parte fortemente da principal experiência de consumo. Esses sites, aproveitando-se dos avanços tecnológicos, utilizam *softwares* sofisticados para reduzir os custos de transação a fim de explorarem mercados secundários (SCHOR, 2014). A redução dos custos de transação é o fator impulsionador implícito que possibilita a expansão das transações *on-line peer-to-peer* (SHIRKY, 2008). Isso permitiu a formação de um número cada vez mais elevado de novos modelos de negócios, que estimularam a expansão da economia do compartilhamento (GANSKY, 2010).

Os autores que tratam sobre economia compartilhada utilizam nomes diferentes para se referir ao termo em questão. A economia compartilhada, denominada pela autora Lisa Gansky (2010) como *mesh*, consumo colaborativo (BOTSMAN; ROGERS, 2011) ou consumo conectado (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014), é uma nova tendência, que vem se expandindo através de novas organizações e novos modelos de negócios, voltados para o compartilhamento (GANSKY, 2010). A economia do compartilhamento pode ser considerada como um sistema socioeconômico construído através do compartilhamento de recursos físicos e humanos, que incluem criação, distribuição, produção, o comércio e o consumo compartilhado de bens e serviços por pessoas e organizações (GANSKY, 2010).

O conhecimento da Internet é essencial para que seja possível participar das diversas formas do consumo colaborativo, mas não é necessário uma formação aprofundada no tema. A partir de uma enorme variedade de subculturas e de grupos socioeconômicos e demográficos, as pessoas participam cada vez mais de inúmeras formas de consumo colaborativo (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

O consumo colaborativo, para Botsman e Rogers, pode ser organizado em três sistemas, (i) o sistema de serviços de produtos, (ii) mercados de redistribuição e (iii) estilos de vida colaborativos. O sistema de serviços de produtos acontece quando há o pagamento pelo uso do serviço se um determinado produto, sem ter a posse dele de fato, podendo ser compartilhado por empresas, ou até mesmo de propriedade privada que seja compartilhado entre pares. Os mercados de redistribuição são baseados em trocas, vendas ou doações. Por fim, os estilos de vida colaborativos tendem a trocar e compartilhar ativos menos tangíveis, como, por exemplo: espaço, habilidades e

dinheiro. Essa é uma maneira de comportar necessidades e desejos de forma mais sustentável, atraente e com pouco ônus para o indivíduo que dele se utiliza (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Gansky (2011) cita cinco vetores que explicam a viabilidade da economia compartilhada no cenário econômico e cultural da atualidade. O primeiro é a crise econômica que introduziu entre os consumidores a desconfiança das marcas e modelos tradicionais. O segundo é a tendência dos consumidores reavaliarem o que consideram importante e isso gera oportunidades para novos modelos de negócios. Outro vetor seria a mudança climática e a escassez de recursos, fatores que mostram que, para a população alcançar um ambiente sustentável, é preciso reduzir os níveis de consumo. Compartilhar é uma forma de atingir esse objetivo. Há também a influência da densidade urbana, que está impulsionando a economia compartilhada, pois possibilita uma maior variedade de produtos e serviços. Por fim, pode-se citar as redes de informação que evoluíram de modo a promover serviços personalizados quando for necessário (GANSKY, 2011).

A seguir, será apresentado o conceito de economia do compartilhamento, segundo alguns dos principais autores que contribuíram para o tema.

## ***II.2 A Economia do Compartilhamento***

A economia do compartilhamento é composta por um conjunto de práticas comerciais que permitem o acesso a bens e serviços, sem que haja, necessariamente, a compra de um artigo ou troca monetária entre as partes envolvidas (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Botsman define *sharing economy* como "*An economic system based on sharing underused assets or services, for free or for a fee, directly from individuals.*" (BOTSMAN, 2015).

Práticas de compartilhamento como essas sempre existiram, apesar disso, o que é inovador na economia compartilhada é a constante troca entre desconhecidos, proporcionada pelo desenvolvimento tecnológico, em detrimento das antigas práticas onde esse compartilhamento só era realizado entre pessoas próximas (SCHOR, 2015).

Para Gansky, a economia compartilhada é um sistema socioeconômico moldado em torno do compartilhamento de recursos humanos e físicos, que incluem criação, produção, distribuição, comércio e consumo compartilhado de bens e serviços por pessoas e organizações (GANSKY, 2010):

1. The core offering is something that can be shared, within a community, market, or value chain, including products, services, and raw materials;
2. Advanced Web and mobile data networks are used to track goods and aggregate usage, customer, and product information;
3. The focus is on shareable physical goods, including the materials used, which makes local delivery of services and products—and their recovery—valuable and relevant;
4. Offers, news, and recommendations are transmitted largely through word of mouth, augmented by social network services (GANSKY, 2010, p. 15).

Para Botsman e Rogers (2011), não necessariamente colaboração e consumo precisam envolver um retorno monetário, o consumo colaborativo é conceituado pelos autores como um conjunto de práticas comerciais que permitem o acesso a bens e serviços, não sendo obrigatória a aquisição de um produto ou a troca monetária entre as partes envolvidas. Os autores acreditam que o estado atual e tradicional da economia baseada em hierarquias está sendo substituído pelo movimento colaborativo, e esses sistemas baseados na cooperação e colaboração se tornarão uma forma comportamental e organizacional padrão para que os indivíduos troquem informações, ou atinjam objetivos, tanto pessoais como coletivos, independentemente de as trocas serem feitas com outros bens, produtos, serviços ou habilidades.

Essas novas tendências comerciais incluem transações como o compartilhamento, empréstimo, doação, as trocas e o escambo (BOTSCHAN; ROGERS, 2011). A economia do compartilhamento também é compreendida como um conjunto de iniciativas de consumo conectado, que destaca a reutilização de produtos e as conexões *peer-to-peer*, elimina intermediários e promove relações face a face, além de proporcionar uma nova configuração dos modelos de negócio da economia tradicional (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014). O consumo colaborativo é uma maneira de

comportar necessidades e desejos de forma mais sustentável, atraente e com pouco ônus para o indivíduo que dele se utiliza (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Os autores que abordam o tema afirmam que a economia do compartilhamento gira em torno da constante troca entre desconhecidos. Para Botsman e Rogers (2011) e Gansky (2010), a economia compartilhada é o consumo compartilhado de bens e serviços por indivíduos e organizações. Dubois, Schor e Carfagna (2014) destacam a reutilização de produtos em sua teoria. Schor (2015) enfatiza que a troca é proporcionada pelo desenvolvimento tecnológico.

### **II.2.1) Determinantes da Economia do Compartilhamento**

O desenvolvimento da economia do compartilhamento deve-se a uma união de fatores sociais, econômicos e tecnológicos. Fica cada vez mais clara a preocupação com o fator social relacionado a questões de sustentabilidade e preservação do meio-ambiente (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Dubois, Schor e Carfagna (2014) acreditam na necessidade dos participantes de fazerem novas conexões sociais, ligada às questões sociais. Em relação aos fatores econômicos, a economia compartilhada permite a monetização do excesso e da ociosidade dos estoques individuais (BOTSMAN; ROGERS, 2011), o que gera um novo modelo econômico onde os indivíduos ficam menos dependentes de empregadores e mais capazes de encontrar outras fontes de renda (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014). Já o último ponto, os fatores tecnológicos, possibilita a propagação de redes sociais e uma redução nos custos das transações *peer-to-peer*, conectando consumidores a produtores diretamente e reduzindo os custos de intermediação (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Antes da internet, os custos para coordenar transações entre grupos de pessoas eram altos, o que tornava o compartilhamento restrito somente às pessoas mais próximas (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Através das redes sociais, as pessoas, mesmo sem que se conheçam, podem se conectar, realizar trocas, compartilhar informações e cooperar, impulsionando a disseminação das plataformas de compartilhamento (SCHOR, 2014) e diminuindo os custos de transação envolvidos no processo.

Botsman e Rogers (2011) acreditam que a mudança de estilo de vida e dos padrões de consumo ocorrem em torno de três valores centrais: simplicidade;

rastreabilidade e transparência; e participação. A simplicidade pode ser observada na necessidade de resgate de transações com relacionamentos mais próximos; rastreabilidade e transparência podem ser notadas no momento em que o consumidor começa a se preocupar mais com a procedência dos produtos que consome, e dessa forma, dando mais valor a produtos locais; e a participação, evidência que os jovens, ou *millennials* não querem mais ser passivos em relação às condições atuais de consumo (BOTSCHAN; ROGERS, 2011).

A consciência sobre a importância de questões sociais vem prevalecendo, de modo geral, na cabeça das pessoas. O pensamento no “eu” somente, muda para o pensamento no bem da sociedade, onde responsabilidade social e sustentabilidade tornaram-se ideais que dão motivação à essa nova forma de pensar. E isso resume em partes a ideia da economia compartilhada.

Ainda que mudanças estejam surgindo, existe um descontentamento com as relações econômicas desequilibradas do capitalismo, por outro lado. Muitos consumidores têm buscado alternativas de mercado devido a isso, o que pode criar um novo paradigma das relações econômicas (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014). Para Schor (2014), muitas empresas estão se posicionando como parte da economia compartilhada devido à boa imagem passada pelo compartilhamento, mas, na realidade, são atividades com práticas da economia tradicional. Porter (2009) acredita que essas empresas, desacreditadas e muitas vezes culpadas pelos problemas sociais, tentam se reconciliar com a sociedade ao adotar práticas de *share value*, ou seja, oferecendo uma proposta onde a geração do valor econômico e social correm juntas. Essa tendência pode proporcionar o fortalecimento do desenvolvimento de novos negócios da economia compartilhada, e ser responsável por promover novas parcerias entre empresas da economia tradicional e da economia do compartilhamento.

Para Botsman e Rogers (2011), massa crítica, capacidade ociosa, crença no bem comum e confiança entre estranhos, são princípios fundamentais para o funcionamento do consumo colaborativo. Massa crítica é a quantidade de usuários necessária e suficiente para sustentar uma prática econômica (PORTER, 2009). A confiança entre desconhecidos é essencial para viabilizar as trocas em uma comunidade de economia

compartilhada, podendo apresentar uma ameaça à sua expansão (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

A confiança é um fator importante e essencial para o desenvolvimento da economia compartilhada, e é por meio da reputação que os desconhecidos confiam uns nos outros. Com base no comportamento *online* dos participantes, alguns sistemas de reputação são capazes de determinar seus graus de confiabilidade (SCHOR, 2014). Segundo estudos recentes, os consumidores depositam tanta confiança em comentários gerados pelo consumidor on-line, quanto em recomendações dadas por amigos ou familiares (RIFKIN, 2014).

A participação nas atividades da economia colaborativa é motivada tanto por fatores econômicos como por fatores ambientais e sociais, e varia devido à diversidade das plataformas e das atividades (SCHOR, 2014). Certos indivíduos buscam benefícios econômicos, tais como economizar dinheiro (BOTSMAN; ROGERS, 2011), ou ganhar dinheiro por meio das plataformas (SCHOR, 2014); existem os que são atraídos pelo modismo das plataformas (SCHOR, 2014); e aqueles que estão à procura de encontrar novas amizades (BOTSMAN e ROGERS, 2011).

Para Schor (2015), o possível poder de transformação social associada às iniciativas de economia compartilhada ainda é desconhecido. Comportamentos naturais dos seres humanos são resgatados por essa economia, como o compartilhamento e a troca (BOTSMAN e ROGERS, 2011). Apesar de algumas atividades da economia do compartilhamento poderem se tornar sustentáveis, favorecendo dessa forma a criação de novas relações econômicas, outras atividades podem acabar reproduzindo os padrões atuais, encaminhando-se para atividades da economia tradicional. Dessa forma, fatores como o modelo de negócio e a natureza do serviço prestado é que determinarão o futuro da economia compartilhada (SCHOR, 2015).

As informações e os produtos estão cada vez mais defasados nesse ambiente em constante mudança, a ideia do “ter” mostra-se menos vantajosa, e as pessoas visualizam os benefícios do acesso aos produtos e serviços ao invés de comprá-los (GANSKY, 2010).

A economia tradicional vem sendo afetada de forma significativa pela economia compartilhada, sofrendo uma revisão nas práticas tradicionais de negócio. A indústria hoteleira, por exemplo, tem pressionado os órgãos municipais para que sejam aplicados os mesmos regulamentos hoteleiros para o aluguel por meio do Airbnb. No caso da indústria musical, o compartilhamento *on-line* de produtos já é uma prática estabelecida que impactou fortemente a indústria tradicional, bem como no caso das indústrias cinematográfica e editorial. Além disso, o Uber segue sendo acusado pelos sindicatos dos taxistas de prática de concorrência desleal (BELK, 2014). Cusumano (2015) acredita que as empresas tradicionais devem se adaptar a esse novo cenário, onde empresas como Airbnb e Uber tornaram-se grandes empresas sustentáveis. Ao invés de irem contra essas empresas, ao tentar adequá-las à sistemas regulatórios ultrapassados, algumas empresas tradicionais têm escolhido a competição com base em suas próprias vantagens. Para isso, têm se utilizado de certas formas de economia compartilhada. Por exemplo, a rede de hotéis Marriott criou uma parceria com hotéis boutique ao redor do mundo em uma espécie de programa de fidelidade. Outro exemplo é o caso do MetroCab Boston que implementou um aplicativo para *smartphones* que permite que potenciais clientes solicitem táxis e paguem através de seus cartões de crédito.

Para Botsman e Rogers (2011), Airbnb é um exemplo de negócios, como vários outros, bem-sucedido na economia compartilhada, que estão se tornando modelos híbridos de economia tradicional e da economia do compartilhamento. O Airbnb, fundado em 2008 nos Estados Unidos, com fins lucrativos, conecta pessoas que tenham quartos disponíveis para locação com os potenciais locatários. Através da plataforma, todo o processo de reserva é realizado, desde o pagamento à comunicação entre partes; o *site*, por fornecer a intermediação, cobra do hóspede uma taxa de 6% a 12% do valor total (SCHOR, 2014). Para Schor (2014), após o crescimento exponencial e a introdução de capital de risco na plataforma Uber, ele perdeu sua essência de compartilhamento e passou a ser uma empresa de *business-as-usual*, sendo acusado de adotar comportamentos não competitivos. A introdução de capitais de risco nesse espaço foi responsável por mudar a dinâmica da empresa, promovendo um crescimento muito mais rápido. Diante disso, o Uber tem se envolvido em comportamentos anticoncorrenciais, como o recrutamento de motoristas de seus concorrentes (SCHOR, 2014).

A crescente importância da economia do compartilhamento não significa que esteja ocorrendo uma mudança fundamental na natureza humana, ou até mesmo que seja o fim da economia como se conhece; contudo, devido à pertinência do compartilhamento social e do intercâmbio de produção, as condições de produção econômica da era da informação mudaram (BENKLER, 2006). A economia compartilhada nada mais é que uma reconfiguração de práticas econômicas já existentes. O que há de inovador, na verdade, são os modelos de negócio que permitem o rápido contato entre desconhecidos que iniciam transações a fim de atenderem suas necessidades (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014). A expansão rápida da economia compartilhada se deve, em grande parte, aos novos negócios baseados em plataformas *peer-to-peer*, que viabilizam o compartilhamento de bens e serviços (FREMSTAD, 2014). Contudo, muitas dessas plataformas são empresas *startups* que provavelmente não sobreviverão após o período de financiamento. Além disso, algumas empresas sofrem com obstáculos legais, por serem negócios que ainda não possuem regulamentação formal (CUSUMANO, 2015)

### ***II.3 A Economia do Compartilhamento no Brasil e no Mundo***

A economia do compartilhamento vem crescendo no Brasil através do compartilhamento de bicicletas e automóveis, espaços de *coworking*, sistemas de carona e hospedagem, além da disseminação dos *sites* de troca de serviços e produtos e de plataformas de financiamento e produção coletiva (PORTAL CONSUMO COLABORATIVO, 2015).

Uma das primeiras plataformas de economia compartilhada foi o *Couchsurfing*, fundado em 1999 nos Estados Unidos. Ela conecta pessoas que tenham camas ou sofás disponíveis para servirem de leitos para hospedagem, e pessoas que procuravam uma forma barata de hospedagem tornaram-se usuários fiéis (SCHOR, 2014). Atualmente, a plataforma conta com 4 milhões de usuários (COUCHSURFING, 2017).

Muitos viajantes procuram mais que uma cama disponível, estão atrás de um cômodo completo, por exemplo, e foi assim que surgiu o Airbnb. O Airbnb é considerado a maior plataforma de economia compartilhada atualmente, e um de seus diferenciais é a gama de opções que oferece, desde hospedagens convencionais até as

mais inusitadas como iglus, casas em árvores, castelos (SCHOR, 2014) e até mesmo uma promoção especial onde o ganhador poderia passar uma noite em um quarto preparado especialmente para ele no estádio do Maracanã.

Plataformas de empréstimos entre vizinhos surgiram para conectar pessoas da vizinhança a fim de facilitar o compartilhamento de itens domésticos ociosos, por meio de doações e empréstimos. Nestes *sites*, ao realizar o cadastro, o usuário pode definir o raio de distância com o qual deseja interagir fazer o pedido do produto desejado. Quando um pedido novo surge, a plataforma entra em contato com os vizinhos, buscando alguém que possa atender o pedido, e as condições são acordadas pelas partes. As avaliações são usadas para aumentar a credibilidade dos usuários na plataforma (BOTSMAN; ROGERS, 2011). No Brasil, a plataforma Tem Açúcar é a mais conhecida. Criada em 2014, a ferramenta online possibilita o empréstimo ou doação de itens diversos como: roupas, utensílios domésticos e ingredientes (PELEGRINI, 2015).

Plataformas que se propõem a facilitar a mobilidade urbana, fator preocupante nas grandes cidades do mundo, são muito populares na economia compartilhada. O compartilhamento de automóveis tem como princípio básico proporcionar aos seus usuários todos os benefícios de um carro particular, sem que haja a necessidade de sua posse. Esse setor é um dos que têm maior diversidade de modelos de negócio. No modelo de compartilhamento *business-to-peer* (B2P), o usuário paga uma taxa de adesão para acessar o veículo sempre que precisar, onde precisar – contanto que o carro esteja disponível em tal localidade -, ou pode optar pelo sistema de aluguel por hora utilizada. O sistema é simples: o usuário tem um cartão que lhe permite acessar veículos espalhados em vários estacionamentos pela cidade, que devem ser reservados de antemão através da plataforma ou do aplicativo de seu *smartphone* (FUSSY, 2013). Nos Estados Unidos, esse conceito se popularizou com o rápido crescimento da empresa Zipcar, que funciona como uma empresa de aluguel de carros a curto prazo e hoje faz parte do grupo Avis (SCHOR, 2014). No Brasil, a primeira empresa de compartilhamento de veículos foi a Zazcar, atuante em São Paulo desde 2010 (REUTERS, 2013).

Outra forma de compartilhamento de veículos é através do modelo *peer-to-peer* (P2P). Os proprietários ganham ao alugar seu próprio carro, escolhendo a melhor forma

de realizar isso, de acordo com suas necessidades, disponibilidades de horário e escolhendo potenciais usuários. Os proprietários são remunerados por meio de um percentual do valor do aluguel, e a plataforma é comissionada pela intermediação (SCHOR, 2014). Para Gansky (2010), o que leva as pessoas a experimentarem esses serviços é o baixo custo em relação aos tradicionais, mas o que as leva a continuar utilizando é a variedade na escolha de carros e a possibilidade de conexão com outras pessoas. A empresa americana RelayRides é um grande exemplo desse modelo, sendo a primeira companhia do mundo a tornar viável o aluguel de carro entre indivíduos. Criada em 2010, o proprietário escolhe o preço e informa em qual horário o carro estará disponível, que poderá ser alugado por qualquer um, contanto que não possua penalidades por condução (REVERBEL, 2012).

Ainda outro modelo de compartilhamento P2P é o que conecta passageiros a motoristas de carros particulares, onde a cobrança das corridas é realizada através de um aplicativo para *smartphones* da empresa que fornece o serviço. Esse modelo se iniciou em 2009, com o lançamento da plataforma Uber, uma empresa norte-americana com serviços disponíveis em diversos países do mundo. Seu crescimento exponencial impactou os setores tradicionais da economia, como os serviços de táxis, o que gerou protestos dessa categoria e de muitos governos, que alegam que o serviço de transporte, além de não licenciado, é inseguro e ilegal (SCHOR, 2014). O Uber, apesar de se declarar uma empresa de tecnologia que conecta motoristas particulares a usuários, e não uma empresa que fornece serviços de táxi, segue em constante litígio com os taxistas em torno dessa questão. No Brasil, além do Uber, que começou a funcionar no país em 2014 (UBER, 2015), a Cabify também entrou no mercado brasileiro em 2016 para fornecer tal serviço (BRIGATTO, 2017).

Prosseguindo com os modelos de mobilidade urbana, o compartilhamento de bicicletas possui grande popularidade. Esse é um modelo normalmente B2P que pode ter, ou não, fins lucrativos. Para utilizar o serviço, o usuário realiza um cadastro no *site* e pode retirar bicicletas em diversas estações inteligentes distribuídas pelas cidades. Após utilizar, o usuário pode devolver a bicicleta em qualquer estação de serviço (RIFKIN, 2014). No Brasil, várias cidades possuem o serviço. No Rio de Janeiro, uma parceria entre a prefeitura municipal e o Banco Itaú lançou em 2011 o Bike Rio. Em

Nova Iorque, o mais conhecido é a Citi Bike, serviço fornecido pelo Citibank. Lançado em 2013, o usuário, assim como no Bike Rio, pode retirar a bicicleta em qualquer estação e devolvê-la em qualquer outra estação do sistema. O serviço nova iorquino funciona 24h por dia durante os 7 dias da semana e tem estações presentes em Manhattan, Brooklyn, Queens e Jersey City (CITI BIKE, 2017).

Como foi visto no primeiro capítulo, o mercado não é a única estrutura capaz de gerir as relações de troca que temos na sociedade moderna. Têm-se duas diferentes estruturas – híbrida e a hierárquica – capazes de coordenar as trocas de forma mais eficiente dependendo do contexto que estão inseridos. Todos os modelos aqui discutidos sugerem uma forma alternativa de arranjo institucional, que merece análise mais detalhada. Assim, no capítulo seguinte, será discutido o compartilhamento como uma estrutura de governança híbrida.

## **CAPÍTULO III - O COMPARTILHAMENTO COMO UMA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA HÍBRIDA: O CASO DO UBER**

### ***Introdução***

Este capítulo tem o objetivo de realizar um estudo de caso sobre a empresa Uber, analisando o compartilhamento como uma estrutura de governança híbrida.

Na primeira seção, será apresentado um breve histórico sobre a empresa Uber. Na segunda seção, será apresentado o modelo de negócio utilizado pela empresa. Na terceira seção, serão apresentados os ativos específicos presentes na empresa.

Por último, será feita uma análise sobre a estrutura de governança híbrida no Uber.

### ***III.1 Breve Histórico***

A empresa foi fundada em São Francisco, na Califórnia, em Março de 2009 por Garret Camp e Travis Kalanick, depois de amadurecerem uma ideia que haviam tido um ano antes, na saída de um evento, em Paris. A proposta inicial era ser uma espécie de táxi de luxo, oferecendo carros de alto valor, como o Mercedes S550 e Cadillac Escalade. Chamado de UberCab, o aplicativo permitia solicitar um carro informando a localização do usuário por meio do GPS. Nesse período o serviço custava cerca de cinco vezes mais do que os táxis tradicionais cobravam; entretanto, isto não afastava os clientes, já que seu público alvo eram os executivos e investidores do Vale do Silício, que aceitavam pagar pelo conforto e praticidade (MELO, 2015).

Assim como aconteceu posteriormente no Brasil, e mesmo segmentando bastante o seu público, a secretaria de transporte de São Francisco criou problemas com o nome e o serviço da empresa. Apesar de preocupante, isso fez com que a Uber ganhasse mais visibilidade, interessando investidores. Nos anos de 2010 e 2011 a companhia recebeu seus primeiros investimentos de risco, possibilitando sua expansão para outras cidades dos Estados Unidos, como Nova Iorque, Seattle, Boston, Chicago e Washington (MELO, 2015). No Brasil, a Uber chegou no primeiro semestre de 2014,

poucos dias antes da Copa do Mundo, tendo o início de suas operações na cidade do Rio de Janeiro (UBER, 2015) e logo expandindo sua área de atuação para outras grandes cidades do país; Belo Horizonte, São Paulo e Brasília.

Desde o início de suas operações, em 2010, a Uber recebeu uma série de investimentos, o que possibilitou a expansão de suas operações de forma rápida. Em meados de 2015, a empresa ganhou o status de *startup* privada mais valiosa do mundo, atingindo um valor de mercado estimado em US\$ 51 bilhões. Esse patamar foi alcançado graças à uma nova rodada de investimento de US\$ 1 bilhão. Dentre os investidores estavam a Microsoft e a Goldman Sachs. O crescimento da empresa é notório, tendo ascendido a esse valor de US\$ 51 bilhões nos primeiros cinco anos de operação (CNN MONEY, 2015).

### ***III.2 O Modelo de Negócio da Uber***

A Uber se define como uma empresa de tecnologia, não de transporte. Em seu modelo de negócio, os motoristas se cadastram juntamente com seu carro e se tornam parceiros da empresa, e por meio do aplicativo Uber são conectados aos passageiros. Já o usuário realiza diversas funções através do aplicativo. Ele cria sua conta no aplicativo e cadastra um cartão de crédito, que será utilizado para a efetuar os pagamentos das corridas. Para solicitar a corrida, o usuário abre o aplicativo, que usa o sistema de GPS automaticamente para definir sua localização, confirma seu local de partida e seleciona uma das opções de serviço oferecida – atualmente, no Brasil, são oferecidas as modalidades Uber X, Uber Select, Uber Black e Uber Pool – e solicita um carro. Em seguida, ele pode visualizar foto, classificação e contato do motorista, além do modelo e placa do veículo. Do outro lado, o motorista recebe a solicitação com as informações do passageiro em seu smartphone. No momento em que o motorista aceita a viagem, o usuário pode acompanhar a localização do carro no mapa que é exibido na tela do aplicativo, além de poder compartilhar o trajeto com qualquer pessoa de sua lista de contatos do celular (UBER, 2017).

Durante esse processo, o usuário consegue visualizar no mapa se há carros disponíveis, a distância e a estimativa de tempo até o local em que se encontram. Antes de solicitar o carro também é possível estimar o valor da viagem ao inserir o local de

destino. Além disso, o passageiro pode selecionar a forma de pagamento, já que é possível cadastrar mais de um cartão, realizar pagamentos em dinheiro e utilizar códigos promocionais. Após ter a viagem finalizada, o Uber envia automaticamente para o e-mail cadastrado pelo usuário o recibo com as informações da viagem, contendo valor, tempo de corrida, caminho, quilometragem percorrida etc. Ao final, o usuário pode classificar o motorista, bem como o motorista também pode classificar o passageiro, de uma a cinco estrelas, sendo essa avaliação utilizada pela Uber como uma forma de controle do serviço que está sendo realizado pelos motoristas (UBER, 2017).

O Uber não se limitou a um determinado segmento de carros ou a um determinado segmento de pessoas: ele promete oferecer um serviço de elevada qualidade, conforto, rapidez e segurança, além de oferecer um serviço mais acessível quando comparado aos táxis tradicionais.

O Uber oferece diversos serviços, entretanto, seus três tipos de produtos principais são: Uber Black, Uber X e Uber Select. A categoria Black foi a primeira versão que chegou ao Brasil e é considerada o “Uber Original”. Os carros dessa versão são todos sedãs médios (Toyota Corolla, Hyundai Azera, Volkswagen Jetta, Ford Fusion, Honda Civic), pretos, obrigatoriamente com banco de couro e ar condicionado e com no máximo três anos de fabricação. A categoria X é a mais simples de todas, com carros mais compactos, com até cinco anos de fabricação e ar condicionado obrigatório, além de serem nas cores preto, prata ou cinza. A modalidade Select é o serviço mais recente lançado no Brasil, nele são oferecidos carros mais confortáveis que os da categoria X, de ano superior ao de 2012, com quatro portas e ar-condicionado, nas cores preto, prata ou cinza.

O preço do Uber é definido pelo mercado, através da oferta e da demanda. Apesar de uma tarifa base determinada pela empresa, baseada em tempo e quilometragem, a oferta e a demanda são capazes de aumentar esse preço, no que é chamado pelo Uber de tarifa dinâmica.

A Uber dá total liberdade aos motoristas, eles podem escolher onde irão trabalhar, por quanto tempo, quais dias da semana, em quais horários, ou seja, podem determinar sua estratégia de trabalho sem nenhuma interferência da empresa.

A confiança entre os motoristas e os passageiros que utilizam o Uber é medida através de avaliações geradas por ambos os lados. Os motoristas são avaliados segundo alguns critérios básicos ditados pela Uber como o tempo de chegada, qualidade do serviço, segurança da direção, rota da viagem e qualidade do carro, podendo receber de 1 a 5 estrelas, de acordo com o que o passageiro achar dos pontos anteriormente citados. Essa avaliação é realizada diretamente pelo aplicativo, assim que a corrida é finalizada (UBER, 2015).

### ***III.3 Ativos específicos no Uber***

Conforme visto anteriormente, o grau de especificidade do ativo será um item decisório na escolha da estrutura de governança que melhor desempenhe o papel de reduzir os custos envolvidos na transação.

Em sua estrutura de custos, a Uber possui como componentes custos de desenvolvimento e manutenção da plataforma, custos de desenvolvimento, aquisições de clientes (que incluem o recrutamento de motoristas, as estratégias subsidiadas e a campanha de referência), seguros, marketing e recursos humanos que necessitam em cada cidade. Grande parte das despesas que a empresa possui está relacionada com a configuração do negócio nas cidades em que se instala, no marketing e na campanha de referência. A partir do momento que a massa crítica é alcançada e a iniciação do crescimento é obtida, os custos diminuem. Damodaran (2015), estima que os custos da empresa são mais elevados que os lucros, mas a maioria deles é, no entanto, na forma de despesas de capital (investigação e desenvolvimento, aquisição de clientes, etc), portanto, são despesas operacionais.

O desenvolvimento de aplicativos e softwares que exercem o controle sobre o desempenho dos motoristas sem a necessidade de uma relação de emprego permitiu ao Uber adotar um modelo híbrido de negócios. No Uber, os ativos específicos se restringem ao software de aplicativos e outros que monitoram o desempenho dos motoristas. Assim, os controles da hierarquia de uma empresa de táxis convencional foram substituídos pelo controle dos aplicativos e classificação dada pelos usuários.

Ao apresentar uma estrutura de custos de certa forma simples, como citado anteriormente, a Uber consegue cobrar preços mais reduzidos do que as empresas de

táxi convencionais, o que possibilita que a empresa obtenha vantagens competitivas no mercado.

As vantagens de se utilizar os serviços do Uber como cliente são grandes comparadas à utilização dos táxis comuns. Além de frequentemente possuir preços mais baixos, a Uber também oferece corridas grátis em certas ocasiões e descontos eventuais, além da falta de necessidade de esperar por um táxi por longos períodos, uma vez que as corridas são aceitas quase que imediatamente. Para os motoristas que utilizam a plataforma, é possível citar como vantagens os horários de trabalhos flexíveis, o procedimento de pagamento mais simples e rápido (menores custos de transação) realizado através do aplicativo e a possibilidade de ser utilizado como fonte de renda adicional.

#### ***III.4 Custos de transação na relação entre os motoristas e passageiros do Uber***

Os autores Máynez e Gutiérrez (2016) listaram os quatro pilares da economia compartilhada da seguinte forma:

- a. plataformas digitais que conectam oferta e demanda, facilitando interações entre usuários desconhecidos. Esta seria a principal fonte incentivadora da economia compartilhada;
- b. transações que buscam minimizar custos de aquisição através da eliminação do conceito de posse e a introdução do sentido da experiência do uso;
- c. aumento da interação social entre as partes, gerando um sentimento de proximidade com o indivíduo que lhe fornece o bem; esse fator também é potencializado pela ferramenta de feedback das plataformas digitais;
- d. democratização do acesso a bens antes inacessíveis devido ao preço ou outras barreiras comerciais.

Os pilares descritos acima são responsáveis por reduzir os custos de transação, uma vez que a conexão entre vendedor e comprador é direta, eliminando os intermediários, ou seja, ocasionando a redução de problemas relacionados à assimetria

de informação, transações repetitivas e maior ganho de reputação, e, em função disso, aumento de ganhos no bem-estar para a população.

Os custos de transação para realizar uma troca se mostravam mais elevados antes da internet, uma vez que era mais difícil alinhar as partes interessadas na transação. Com as plataformas na internet, conectar os pares interessados e realizar a transação tornou-se bem menos custoso. Isso mostra “o potencial das redes sociais para combinar oferta e demanda por meio de uma sincronização em massa quase instantânea de desejos ou necessidades em que as duas partes sempre ganham” (BOTSMAN; ROGERS, 2010, p.129). Isso contribui para reduzir de forma significativa a complexidade e a incerteza nas transações, o que, conforme foi visto no primeiro capítulo, ajuda a reduzir custos de transação.

Segundo Shirky (2008), as ferramentas sociais *online* permitem uma coordenação de grupos em grande escala e a baixo custo. Ao diminuir esforços necessários como tempo, dinheiro e empenho, a organização do esforço em grupo torna-se mais fácil e eficiente. Essa queda dos custos de transação possibilita que grupos informais ajam com um grande alcance, permitindo-lhes realizar tarefas complexas e amplas, sem hierarquia definida e sem motivo de lucro. Tudo isso ocorre porque, com a internet, ficou mais fácil se reunir.

No que diz respeito ao papel das plataformas *multisided* (EVANS; SCHMALENSEE, 2005), o Uber permite a realização de ganhos tanto pelos passageiros, que têm suas necessidades de mobilidade atendidas, quanto pelos motoristas, que recebem um retorno monetário ao utilizar a plataforma, ao mesmo tempo que reduzem os custos de transação de se encontrarem e interagirem.

Disponibilizar informações sobre a reputação das partes envolvidas, agregar ofertas de serviços em um único espaço *online* e oferecer o meio de pagamento na plataforma são mecanismos que diminuem custos de transação que estariam, de outra maneira, presentes em uma transação sem a presença da plataforma digital. Isso diminui os custos de pesquisa necessária para saber se o passageiro ou motorista são confiáveis e oferecem um bom serviço, o custo do tempo desperdiçado na busca de um passageiro

ou motorista e também a incerteza relacionada ao pagamento da transação realizada entre eles (EVANS; SCHMALENSEE, 2005).

A plataforma do Uber, assim como diversas outras plataformas da economia do compartilhamento, são responsáveis por diminuir os custos de transação, trazendo mais eficiência às transações realizadas entre o prestador de serviço e o utilizador deste, nesse caso, entre os motoristas e os passageiros. Essa redução dos custos de transação se concretiza por meio da intermediação do contato entre o potencial passageiro e o motorista, ambos usuários do aplicativo, em um ambiente virtual.

### ***III.5 A Estrutura de governança híbrida no Uber***

Para Mènard (2010), as principais motivações de uma empresa adotar uma estrutura de governança híbrida estão na busca de sinergia para o bom desenvolvimento da atividade, aumento da competitividade, redução de custos, superação de barreiras à entrada, transferência de tecnologia e inovação, e diversificação das empresas. Williamson (1985), afirma que a estrutura de governança híbrida é especialista em lidar com a dependência bilateral, porém sem tanta necessidade como na integração vertical.

Os híbridos combinam incentivos e controles administrativos, isso significa que estão presentes elementos que se assemelham ao mercado e elementos que se assemelham a uma hierarquia. Isso ocorre, segundo Fiani (2013), porque embora os agentes estejam submetidos a controles previamente na estrutura institucional, eles preservam a sua independência. Dessa maneira, em uma estrutura híbrida, a relação entre os agentes não deve se limitar apenas a controles administrativos, uma vez que isso suprimiria a liberdade de decisão dos agentes presentes no interior de uma mesma hierarquia. A consequência disso é a combinação de controles e incentivos no híbrido.

Estruturas de governanças híbridas incorporam elementos de mercado na forma de incentivo. Isso acontece pois existem falhas de mercado que impossibilitam ajustes autônomos via preço e elementos de hierarquia na forma de controles administrativos ao mesmo tempo. No segundo caso, a liberdade de decisão dos agentes é suprimida, enquanto nos híbridos, mesmo que submetidos a controles previamente definidos, a independência é preservada (FIANI, 2013, p. 62).

A governança híbrida agrega atores econômicos que vão estruturar pelo menos uma parte de suas transações recorrendo a mecanismos de governança diferentes dos sistemas de preço (observados no mercado) e utilizar recursos em comum sem unificar os direitos de propriedade (como na hierarquia).

Enquanto a hierarquia utiliza essencialmente controles, o mercado utiliza basicamente incentivos. O desafio do híbrido será combinar incentivos e controles a fim de reduzir conflitos e induzir à cooperação. Ou seja: a combinação de elementos heterogêneos na forma de controles e incentivos impõe dinâmicas de interação, dificuldades de coordenação e riscos de conflitos que são distintos tanto da hierarquia quanto do mercado (FIANI, 2013).

Uma hipótese ousada para época em que foi formulada foi apresentada pelos autores Malone, Yates e Benjamin (1987). Eles afirmaram que as tecnologias digitais promoveriam uma revolução na economia global que iria contra o sistema de hierarquias que predominava naquele momento, ou seja, passaria para um conceito de mercados onde a mão invisível estaria atuando para manter um equilíbrio desse sistema. Entretanto, para Sundararajan (2016), em um momento em que o mercado eletrônico era pouco difundido e ainda muito rudimentar, tal afirmação acabou perdendo um pouco de credibilidade.

Seguindo o contexto, Malone, Yates e Benjamin (1987) afirmam que as hierarquias são formadas por empresas e organizações governamentais onde as decisões são tomadas nos mais altos níveis gerenciais, definindo design, preço, quantidade e momentos de entrega em que determinado produto atravessa para outra etapa da cadeia de valor, não havendo interações das forças de mercado. Nas hierarquias então, os compradores trabalham apenas com um único fornecedor predeterminado. Por outro lado, os mercados coordenam o fluxo de transações através da oferta e da procura e as transações externas entre diferentes indivíduos e empresas. Essas forças que determinam o design, preço, quantidade e cronograma de entrega de alvo para um determinado produto que irá servir como entrada para outro processo, o que irá permitir ao comprador de tal bem ou serviço comparar diversos fornecedores e fazer uma escolha com base na melhor combinação dos atributos supracitados.

De acordo com os autores Malone, Yates e Benjamin, (1987), o crescimento tanto para no sentido do mercado como no sentido da hierarquia dependeria das restrições de custos de produção e da coordenação da distribuição do item. As tecnologias digitais proporcionariam o deslocamento da economia para alguns caminhos. No Quadro 3.1, é apresentado um resumo dessa tese, em que mercados são adequados quando o custo de produção é baixo, mas o de coordenação é alto, caso contrário, os custos de produção seriam altos e os de coordenação baixos, se aproximando das hierarquias.

**Quadro 3.1 - Custos relativos em mercados e hierarquias**

Forma de Organização	Custo de Produção	Custo de Coordenação
Mercado	Baixo	Alto
Hierarquia	Alto	Baixo

Fonte: Malone, Yates e Benjamin (1987)

Com base nos conceitos discutidos por Malone, Yates e Benjamin (1987), Sundajaran (2016) afirma que as tecnologias digitais promoverão uma revolução híbrida, onde as empresas irão circular de forma tênue entre mercados e hierarquias de acordo com os benefícios que obtém em cada etapa do negócio. Os mercados se orientam basicamente para determinado tipo de organização de acordo com o grau de complexidade do gerenciamento de recursos - incluindo-se a produção e a distribuição - e grau de especificidade dos ativos transacionados.

No Quadro 3.2, pode-se notar que o Uber não se encaixa em apenas uma categoria. É possível concluir dessa forma, que há uma tendência, a partir das inovações oferecidas pelas novas plataformas digitais, em se deslocar várias estruturas organizacionais para uma forma mais híbrida, uma vez que o surgimento de novas tecnologias vem apresentando constantemente novas características de relacionamento entre as duas partes desse mercado. Esse impacto do poder que as plataformas digitais possuem pode ser observado por meio dos efeitos de rede obtidos na Uber, em que o

valor da empresa cresce com a entrada de novos participantes na plataforma; esse fenômeno atrai novos usuários proporcionando, assim, o aumento do valor do serviço, tornando-o mais atraente a novos usuários (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2016).

**Quadro 3.2 - Uber: hierarquia, mercado ou híbrido?**

	Recursos	Uber
Híbridos	Fornecer financiamento de "produção" para fornecedores	Sim
	Fornecer orientação centralizada	Não
	Facilitar a tutoria P2P	Não
	Facilitar grupos comunitários entre provedores	Sim
	A plataforma fornece suporte ao cliente centralizado	Sim
	A plataforma realiza processamento de pagamentos	Sim
	A plataforma cuida da logística na obtenção de serviço aos	Sim
	A plataforma atribui um provedor aos clientes	Sim
	A plataforma atribui clientes aos provedores	Não
	A plataforma fornece seguro, <i>escrow</i> , outra minimização de	Sim
	A plataforma fornece operações diárias de entrada para	Sim
Mercado	Fácil para o provedor entrar e sair da oferta	Sim*
	O provedor adquiriu/ usa ativos próprios para produção	Sim
	O provedor assume tarefas complexas de gerenciamento de	Sim**
	O fornecedor escolhe preços	Não
	O provedor é livre para comercializar como desejar (descrição,	Não
	O provedor tem contato pessoal com o cliente	Sim

	O provedor tem um contato virtual direto com o cliente	Não
Novos recursos híbridos	Sistemas de feedback P2P	Sim
	Sistemas de feedback transparentes	Não
	Rastreamento de provedores baseados em plataforma	Sim
	Condutas para indicadores de confiança externa	Sim
	Processamento de pagamento	Sim
* Alguns drivers Uber são constrangidos por seus auto empréstimos.		

Fonte: Sundararajan, p. 78, 2016

Apesar de não controlar a forma de trabalho dos motoristas, o sistema de controle é realizado pela Uber através de algumas exigências de regularidade dos motoristas, também exigidas do veículo, e através de algumas instruções que não devem ser ignoradas, já que serão avaliados por seu serviço com notas de 1 a 5 estrelas e caso tenham uma média abaixo de 4.6, a parceria com a Uber poderá ser encerrada. As instruções para ser um motorista 5 estrelas são: não se atrasar quando aceitar uma solicitação; manter o carro limpo e vestir-se bem; fazer a rota mais eficiente, utilizando aplicativos de GPS ou seguindo a sugestão do cliente; dirigir de maneira segura e prudente; são indicados a serem simpático com os passageiros para que os dois tenham a melhor experiência possível; por último, devem prestar atenção aos detalhes como fornecer água, balas, verificar a estação de rádio preferida pelo passageiro e abrir a porta para ele. A maior flexibilidade dos controles ajudou o Uber a abandonar a hierarquia de uma empresa de táxi convencional em favor de uma estrutura híbrida.

O sistema de incentivos aos motoristas que utilizam a plataforma varia de acordo com a categoria escolhida. Os que trabalham com a categoria Black, além de possuírem uma tarifa base maior que as outras – afinal, um serviço com uma qualidade maior, custa mais caro para os usuários da plataforma - recebem uma porcentagem maior em cada corrida, de 80%. Já os motoristas que fazem parte da categoria X e da categoria Select, recebem um percentual menor, de 75% (UBER, 2017). Os motoristas não determinam o preço das corridas, mas podem escolher quanto tempo irão se dedicar à

essa atividade a fim de alcançar a remuneração desejada. As notas de serviço anteriormente citadas são utilizadas como mais uma forma de incentivo, os parceiros que tiverem avaliação igual ou maior que 4.75 tornam-se VIPs, tendo acesso aos melhores usuários, além de ter a oportunidade de aumentar os números de chamados recebidos por hora (UBER, 2017). Assim, ao ampliar o uso de incentivos, o Uber também se aproximou mais de uma estrutura híbrida, e se afastou de uma estrutura hierárquica mais rígida de uma empresa de táxis.

### *Considerações finais*

Neste capítulo pode-se explicitar as relações entre a economia do compartilhamento e estruturas de governança, realizando um estudo de caso sobre a empresa Uber.

Foi identificado que a Uber tem em sua estrutura de custos componentes como custos de desenvolvimento e manutenção da plataforma, aquisições de clientes, assim como seguros, marketing e recursos humanos. Seus ativos específicos se restringem ao software de aplicativos e outros que monitoram o desempenho dos motoristas, o que foi decisivo na escolha da estrutura de governança que melhor desempenha o papel de reduzir os custos envolvidos na transação, permitindo que a Uber obtenha vantagens competitivas no mercado em relação às empresas de táxis convencionais, ao cobrar preços mais reduzidos.

A internet foi identificada como grande responsável por reduzir os custos de transação entre os motoristas e os passageiros da Uber, uma vez que a conexão entre esses é direta, sem intermediários, através de uma plataforma digital. A confiança gerada através da reputação dos motoristas da Uber informada no aplicativo reduz significativamente a complexidade e a incerteza das transações, sendo estas determinantes importantes dos custos de transação.

É importante ressaltar que o que leva uma empresa a adotar uma estrutura de governança híbrida estão na busca da sinergia para o bom desenvolvimento da atividade, assim como o aumento da competitividade, a redução de custos, superação de barreiras à entrada e transferência de tecnologia e inovação. São combinados incentivos e controles administrativos, ficando claro que elementos que se assemelham ao mercado

e elementos que se assemelham a uma hierarquia se fazem presentes. Desse modo, com incentivos e controles administrativos combinados, a Uber destaca-se que ao ampliar o uso de incentivos tais como bônus de acordo com altas pontuações em avaliações recebidas através do aplicativo, por exemplo, aproximando-se mais de uma estrutura de governança híbrida, e afastando-se de uma estrutura hierárquica mais rígida de uma empresa de táxis convencionais.

## CONCLUSÃO

O presente estudo desenvolveu uma análise de como a economia do compartilhamento está presente na sociedade atualmente. A economia compartilhada, ou economia do compartilhamento, surgiu em meados da década de 1990, nos Estados Unidos, a partir de questionamentos sobre o consumo desenfreado da sociedade atual. As relações de consumo, antes realizadas para a sobrevivência passaram a se realizar de forma desequilibrada e desigual, como consequência do sistema econômico contemporâneo, o que gera má distribuição da renda, descartabilidade e oferta desenfreada. Desde então, vários autores estudaram o tema e pode-se observar como as empresas que adotam esse modelo de negócio. Sendo assim, este trabalho se propôs a analisar a relação entre a economia do compartilhamento e as estruturas de governança híbridas, realizando um estudo de caso sobre a empresa Uber.

A partir das idéias de Oliver Williamson quanto aos custos de transação e as estruturas de governança, analisadas no Capítulo I, foi possível perceber que devido à especificidade de ativos, oportunismo e incerteza, os custos de transação envolvidos na estrutura de mercado levam às empresas a buscar diferentes formas de estruturas de governança – sejam elas híbridas ou hierárquicas – capazes de minimizar o elevado custo de se transacionar no mercado.

No segundo capítulo, ao analisar a economia do compartilhamento, foi possível observar suas formas no Brasil e no Mundo, definindo seu conceito e seus determinantes.

A questão da estrutura híbrida como solução em um modelo de negócio de economia colaborativa foi examinada através do caso da empresa de tecnologia Uber ao longo do capítulo III. Foi notado que apesar da existência de ativos específicos na forma de especificidade de ativos dedicados, a estrutura de governança híbrida adotada proporcionou resultados econômicos positivos para a empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALESTRIN, Alsones. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 8, n. 4, 2002.

BALESTRIN, Alsones; ARBAGE, Alessandro Porporatti. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *RAE electron.*, São Paulo, v. 6, n. 1, June 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482007000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482007000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2017.

BARZEL, Y. *Economic analysis of property right*. 2nd ed. Cambridge: University Press, 1997.

BELK, R. You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption Online. *Journal of Business Research*, v. 67, n.8, p. 1595-1600, 2014.

BENKLER, Y. *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. New Haven: Yale University Press, 2006.

BOTSMAN, R; ROGERS, R. *O que é meu é seu: Como o consumo coletivo está mudando o nosso mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOTSMAN, R. Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption– And What Isn’t?. *Fast Company*, 2015. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

BRADSHAW, Corey JA; BROOK, Barry W. Human population reduction is not a quick fix for environmental problems. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 111, n. 46, p. 16610-16615, 2014.

BRIGATTO, G. Para Cabify, Brasil já é maior mercado mundial. *Valor*, 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4993674/para-cabify-brasil-ja-e-maior-mercado-mundial>> Acesso em: 14 nov. 2017.

CITI BIKE. About Citi Bike. Citi Bike NYC, 2017. Disponível em: <<https://www.citibikenyc.com/about>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

CNN MONEY. Uber is the most valuable startup in the world. CNN Money, 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/ZIUOYN>>. Acesso em: 04 set 2017.

COUCHSURFING. Couchsurfing, 2017. Disponível em: <<https://www.couchsurfing.com/>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

CUSUMANO, M.A. Technology strategy and management: How traditional firms must compete in the sharing economy. *Communications of the ACM*, v. 58, n.1, p. 32 - 34, 2015.

COASE, R.H. The Nature of the Firm. *Econômica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

DAMODARAN, A. On the Uber Rollercoaster: Narrative Tweaks, Twists and Turns! Musings on Markets, 2015. Disponível em: <<http://aswathdamodaran.blogspot.com.br/2015/10/on-uber-rollercoaster-narrative-tweaks.html>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

DAUVERGNE, Peter. The problem of consumption. *Global environmental politics*, v. 10, n. 2, p. 1-10, 2010.

DUBOIS, E.; SCHOR, J.; CARFAGNA, L. New Cultures of Connection in a Boston Time Bank. In: SCHOR, J. B.; THOMPSON, C. J. (Ed.). *Practicing Plenitude*. New Haven: Yale University Press, 2014. Disponível em: <[http://www.bc.edu/content/dam/files/schools/cas\\_sites/sociology/pdf/SchorTimeBank.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/schools/cas_sites/sociology/pdf/SchorTimeBank.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

EGGERTSSON, Þráinn. *Economic behavior and institutions: Principles of Neoinstitutional Economics*. Cambridge University Press, 1990.

EVANS, D. S.; SCHMALENSEE, R. *Matchmakers: the new economics of multisided platforms*. Harvard Business Press, 2005.

FIANI, Ronaldo; KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Teoria dos custos de transação*. *Economia industrial*, 2002.

FIANI, Ronaldo. *Cooperação e conflito: instituições e desenvolvimento econômico*. Elsevier Brasil, 2011.

FIANI, Ronaldo. *Arranjos institucionais e desenvolvimento: o papel da coordenação em estruturas híbridas*. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2013.

FREMSTAD, A. *Gains from sharing: sticky norma, endogenous preferences and the economics of shareable goods*. Working paper, University of Massachusetts Department of Economics, 2014.

FUSSY, P. *Conheça o serviço de compartilhamento de carros em São Paulo*. Terra, 2013. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/economia/carros-motos/conheca-o-servico-de-compartilhamento-de-carros-em-sao-paulo,46febf5c8ca0410VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 14 nov. 201.

GANSKY, L. *The mesh: Why the future of business is sharing*. New York: Portfolio Penguin, 2010

MALONE, T. W.; YATES, J.; BENJAMIN, I. R. *Electronic markets and electronic hierarchies*. *Communications of the ACM*, v. 30, n. 6, 1987.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert Alexander. *Organizations*. 1958.

MÁYNEZ, G.; GUTIÉRREZ, M. *Matchmaking: the creation of the sharing economy*. 2016. Disponível em: <[http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/6/2016/03/160401\\_DI\\_informe\\_economia\\_colaborativa\\_ENG.pdf](http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/6/2016/03/160401_DI_informe_economia_colaborativa_ENG.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2017.

MELO, C. *Uber: a história da startup mais valiosa do mundo*. Administradores, 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/sxDxhK>>. Acesso em: 04 set 2017.

MÉNARD, Claude. *The economics of hybrid organizations*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE*, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. Handbook of new institutional economics. New York: Springer, 2005.

MÉNARD, C. Hybrid modes of organization: alliances, joint ventures, networks, and other ‘strange’ animals. 2010. Disponível em: <[http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/62/42/91/PDF/2010--Menard--Hybrids-in\\_Gibbons\\_and\\_Roberts.pdf](http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/62/42/91/PDF/2010--Menard--Hybrids-in_Gibbons_and_Roberts.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2017.

PARKER, Geoffrey G.; VAN ALSTYNE, Marshall W.; CHOUDARY, Sangeet Paul. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. WW Norton & Company, 2016.

PELEGRINI, M. Tem açúcar? Com 22 mil usuários, site brasileiro promove empréstimos entre vizinhos. O Globo, 2015. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/tem-acucar-com-22-mil-usuarios-site-brasileiro-promove-emprestimos-entre-vizinhos-15246520>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

PORTAL CONSUMO COLABORATIVO. Disponível em: <<http://www.consumocolaborativo.cc>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

PORTER, M. Competição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

REUTERS. Zazcar aproveita geração da Internet e caos no trânsito para crescer. Portal G1, 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/03/zazcar-aproveita-geracao-da-internet-e-caos-no-transito-para-crescer.html>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

REVERBEL, P. Compartilhamento de carros: fim de um caso de amor. Veja, 2012. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/tecnologia/compartilhamento-de-carros-fim-de-um-caso-de-amor/>>. Acesso em: 13 nov. 2017)

REZENDE, D. C. Integração entre a ECT e o enfoque evolucionista: um estudo de caso no agribusiness do leite. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1999. Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

RIFKIN, J. The zero marginal cost society: The Internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism. Londres: Palgrave Macmillan, 2014.

SCHOR, J. Collaborating and Connecting: The emergence of the sharing economy. In: REISCH, L.; THOGERSEN, J. (Ed.). Handbook on research on sustainable consumption. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2015.

SCHOR, J. Debating the sharing economy. Great Transition Iniciative, 2014. Disponível em: <<http://greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SHIRKY, C. Lá vem todo mundo: o poder de organizar sem organizações. South Carolina, North Charleston: Create Space Independent Publishing Platform, 2008.

SUNDARARAJAN, A. The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd- Based Capitalism. 2016. Cambridge: The MIT Press, 2016.

UBER, 2015. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/blog/belo-horizonte/como-e-por-que-avaliar-seu-motorista-no-app-da-uber/>>. Acesso em: 03 set. 2017.

UBER, 2015. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/blog/rio-de-janeiro/os-primeiros-ubers-chegaram-no-rio/>>. Acesso em: 04 set. 2017.

UBER, 2017. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/drive/resources/uberselect/>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

UBER, 2017. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/blog/sao-paulo/apresentamos-uma-experiencia-vip-motoristas-parceiros/>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies. New York, v. 2630, 1975.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. The journal of Law and Economics, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. Economic organization: firms, markets and policy control. Brighton: Wheatsheaf books, 1986.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction Cost Economics and Organization Theory. Industrial and Corporate Change.2..10.1093/icc/2.1.107, 1993.

WILLIAMSON, Oliver E. The mechanisms of governance. Oxford University Press, 1996.

WWF – WORLD WIDE FUND FOR NATURE. Living Planet Report 2012 – Special edition – On the road to Rio+20. Gland, Switzerland: WWF, 2012. Disponível em: <[http://wwf.panda.org/about\\_our\\_earth/all\\_publications/living\\_planet\\_report/2012\\_lpr/](http://wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/living_planet_report/2012_lpr/)>. Acesso em: 20 out. 2017.