

A consolidação do Uber como inovação disruptiva: uma abordagem sistêmica

Claudio Victor Rosas Pacheco
Gabriel D’Luca Souza Viana
Hugo Leonardo Gomes de Oliveira
Pedro Fellip Farias da Silva

RESUMO

O fenômeno da globalização se demonstra cada vez mais presente devido a justaposição da tecnologia e do desenvolvimento social. Em meio a este cenário primordialmente caracterizado pelo advento de metrópoles, a Uber se apresenta a um mercado imprevisível como um empreendimento que mudou o fluxo da mobilidade urbana. Similarmente, o pensamento sistêmico surge como uma nova forma de visualizar eventos sob a perspectiva da complexidade. Este artigo tem como objetivo delinear uma abordagem contemporânea da perspectiva de consolidação do Uber, trazendo uma visualização moderna e epistemológica de sua arquitetura estratégica por meio de modelos mentais e arquétipos sistêmicos. Conforme os resultados obtidos, pôde-se concluir que muitos dos novos recursos introduzidos pelo serviço atuam como fatores em prol de sua consolidação no mercado.

Palavras-chaves: Mobilidade urbana; Pensamento sistêmico; Inovação disruptiva; Transporte individual; Uber.

INTRODUÇÃO

Mudar a malha logística das cidades ao apertar de um botão. Essa é a maneira como o Uber se define ao apresentar-se ao mercado e à sociedade. Surgida em 2011, na cidade de São Francisco, a *startup* é atualmente a mais valiosa do mundo — aproximadamente 68 bilhões de dólares americanos¹. Este total é superior, por exemplo, ao Produto Interno Bruto do Uruguai ou do Paraguai, segundo informações do Banco Mundial².

Conforme informações no site da empresa, a ideia que concebeu o Uber veio da dificuldade dos seus fundadores, durante viagem a Paris, em conseguirem transporte privado durante uma tarde de neve na cidade. Diante deste cenário, vislumbrou-se um serviço de fácil e rápida contratação, disponível a qualquer momento, e que conectasse eficientemente passageiro e motorista. Hoje, pouco mais de 5 anos após seu lançamento, a companhia encontra-se presente em todos os continentes e já completou mais de 2.5 bilhões de corridas³. O serviço proposto pela empresa, que, dados os números, foi bem aceito pelo consumidor, resume-se em oferecer um aplicativo para celular que permite conectar quem precisa de um carro com aquele que está disposto a oferecer este tipo de serviço, usando o próprio veículo. Apesar de o modelo de negócios ter iniciado apenas com a relação motorista *versus* passageiro, o Uber hoje oferece uma mais ampla gama de negócios; todos esses, entretanto, centrados na ideia *motorista parceiro e consumidor*. Em 2016, por exemplo, após ter sido lançado em outras grandes capitais, fora apresentado a São Paulo o *Uber Eats*. Como o termo em inglês sugere, este tipo de serviço permite a entrega de lanches e refeições solicitados por meio do aplicativo. O cardápio é disponibilizado pelos restaurantes associados. Neste modelo,

ainda há o motorista parceiro, base do negócio do Uber; entretanto, deixa-se de transportar pessoas. O “passageiro” passa a ser a comida. Para o setor de alimentação, esta novidade permite exonerar parcial ou integralmente os custos com o *delivery* tradicional; dispensa-se, portanto, o processo de contratação, treinamento e gestão de entregadores próprios, assim como desobriga gastos com veículos utilizados para este fim, como, mais comumente, motocicletas ou furgões.

Apesar de, à primeira vista, os serviços do Uber representarem ao consumidor considerável excelência, aliados a um menor custo quando comparados a serviços tradicionais — como táxi ou *delivery* via entregador — a empresa sofre severa resistência em algumas localidades. Grande parte da oposição tem origem na categoria de taxistas, principal setor afetado pelo lançamento do Uber. Ainda que icônicos em cidades como Nova York e Londres, os táxis vêm sofrendo uma colossal queda no número de clientes e, por conseguinte, no rendimento. A título de exemplo, o preço de uma licença de operação de táxi em Nova York, conhecida como *medallion*, atingiu em 2017 o menor valor do século XXI, segundo dados do portal *New York Post*⁴. Há apenas quatro anos, um *medallion* custava aproximadamente US\$1.3 milhão. Em abril de 2017, porém, o mesmo chegou a custar “irrisórios” US\$241 mil; isso representa menos de 1/5 da média de valor registrada em 2013, e uma queda de preço nominal na ordem de mais de 80%. E, assim como na maior cidade norteamericana, o serviço de táxi sofreu contundentes contrações nas demais localidades onde o Uber iniciou suas operações. No Brasil, há notícias sobre reduções do fluxo de passageiros na ordem de 90%⁵, assim como perda de 50% do valor do alvará de funcionamento⁶ — licença similar ao *medallion* nova-iorquino.

Em função desta descomunal constrição no mercado de táxis, ainda hoje é possível testemunhar inúmeras manifestações em diversas cidades pelo mundo, algumas delas chegando a fins violentos. No Brasil, o argumento-chave que permeou os inúmeros protestos — convocados essencialmente por taxistas — fora pautado na presumida ilegalidade e não-regulamentação do serviço, além da não conformidade do aplicativo com as leis em vigência. Além disso, há o fato de que quem oferece caronas pagas pelo aplicativo do Uber não está sujeito aos encargos e normas atrelados à concessão pública para transporte de passageiros. Entretanto, como observado por ANDRIGHI (2016), em artigo publicado na Revista de Direito Administrativo, a Constituição estabelece prerrogativas legais que estatuem apenas o *transporte público individual* (táxis), não o *transporte privado individual* (Uber). Além disso, a natureza jurídica do Uber destoia daquela que rege o serviço de táxi. Como explicitado nos termos legais da companhia⁷, o Uber é uma “plataforma de tecnologia que permite aos(as) Usuários(as) de aplicativos móveis [...] providenciar e programar Serviços de transporte e/ou logística [...] com terceiros provedores independentes desses Serviços”. Isto é, o Uber qualifica-se como um serviço mediador; a empresa não presta serviço de transporte/logística, bem como não detém vínculos com os motoristas cadastrados na plataforma. Tendo isso posto, não é possível interpretar juridicamente o Uber da mesma forma que o serviço de táxi.

Esse estado de indefinição é costumeiro, principalmente no meio jurídico-normativo, em casos de advento de bens, serviços ou relações antes não previstas por marcos regulatórios. O Uber é um claro exemplo deste limbo, pois se particulariza como uma tecnologia disruptiva na área de transporte e mobilidade urbana. Casos como o do Uber vêm

se tornando paulatinamente mais comuns. É a chamada “economia compartilhada”, um novo paradigma econômico que se entrelaça com a emergência e popularização da tecnologia digital e a internet. De acordo com BORGES (2015), neste paradigma, “os recursos e bens são compartilhadas entre diversos usuários, criando modelos de negócios completamente novos e revolucionando o mercado”. Ainda segundo o autor,

- O Google, gigante da internet, é mais famoso por sua ferramenta de busca, que não produz nenhum dos resultados que exhibe, mas sim os organiza, indexa e entrega ao usuário.
- O Facebook é a maior rede social do mundo e não produz nenhum conteúdo: tudo o que está disponível no site é postado pelos próprios usuários.
- O YouTube é de longe a maior plataforma de vídeos do planeta, e também não produz nenhum vídeo.

Esses são exemplos que atestam o surgimento de um modelo econômico não atrelado às bases correntes da economia, assim como um modelo profundamente relacionado às tecnologias da informação e comunicação; sendo o Uber mais uma exemplificação desta nova configuração estrutural econômica.

O presente artigo tem como objetivo essencial fazer uma sucinta análise do Uber à luz do pensamento sistêmico. Isto é, identifica-se que os fenômenos acerca da empresa não limitam-se apenas à dualidade *taxistas vs motoristas do Uber* em questões de legalidade. Por meio de arquétipos (recurso que permite entender uma situação — bem como suas origens e implicações — a nível macro), os autores buscam compreender as forças e interrelações que moldam o modelo de negócios do Uber. Toma-se por base que esse fenômeno, como conjectura a concepção sistêmica, é parte de um “todo maior”, que a todo instante molda e é moldado por forças não tão claramente identificadas a partir de uma visão não-holística.

REFERENCIAL TEÓRICO - DINÂMICA DE SISTEMAS

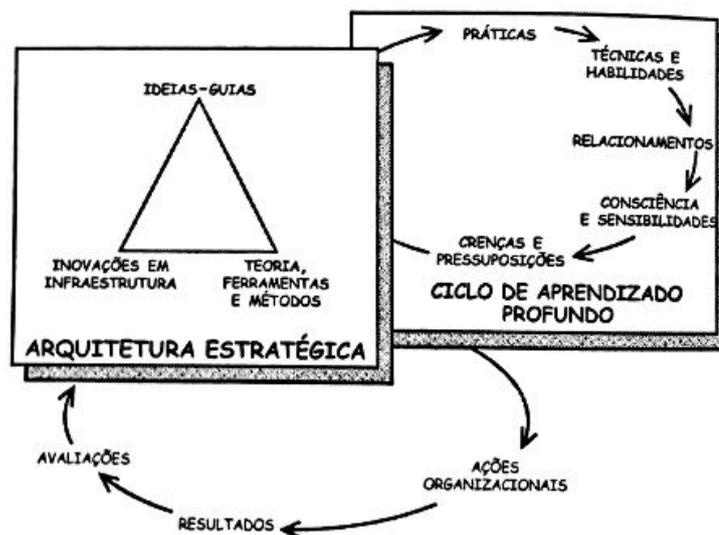
Os paradigmas de um mundo contemporâneo trazem consigo uma competitividade em escala internacional, com forte turbulência e constantes transformações marcadas, principalmente, pela complexidade e imprevisibilidade dos eventos que ocorrem no mercado. Para atingir os seus objetivos em meio a este cenário dinâmico, passou-se a exigir uma visão holística e uma estratégia subjacente de pensar as organizações durante a tomada de decisão. Esta ocorrência se deve, em parte, pela maior interesse da concorrência na categoria de inovações disruptivas: produtos ou serviços que figuram sua entrada em um cenário previamente estabelecido e não-atrativo, com a premissa de substituir competidores ou de ampliar as fronteiras das ofertas atuais (CHRISTENSEN, 1997).

Emanar de tais fundamentos é, sobretudo, considerar não somente a natureza hierárquica de outras corporações, mas buscar compreender o círculo de interrelações que as englobam ao se posicionar competitivamente. Por conseguinte, “[...] essas considerações levam ao postulado de uma nova disciplina científica que chamamos de teoria geral do sistemas” (BERTALLANFY, 1969, tradução nossa). Em meio aos princípios de sua dinâmica reside, em essência, um pensamento contextual e epistemológico, capaz de fornecer uma

única perspectiva da realidade através da análise da interação e das conexões decorrentes dos elementos de um todo sistêmico. Tratando-se, primordialmente, de inovações disruptivas, essa capacidade cognitiva permite uma visualização estrategicamente vantajosa, pois essa nova perspectiva incentiva o surgimento de iniciativas organizacionais. O Uber, em princípio, surgiu como um serviço para solicitar veículos pretos premium por um preço de maior acessibilidade ao público. Porém, conforme a retroalimentação positiva por parte dos consumidores, verificou-se a possibilidade da expansão do empreendimento para um escopo, antes, inesperado — principalmente ao ser levado em consideração o clássico monopólio de táxis locais.

Nessa ótica, as vantagens competitivas são o que desempenham um fator chave para a sua consolidação, pois “[...] desenvolver uma estratégia competitiva é desenvolver uma ampla fórmula sobre como a empresa irá competir [...]” (PORTER, 1980, tradução nossa). Entretanto, somente essa nova forma de pensar em sistemas — isto é, o pensamento sistêmico — é capaz de fornecer uma arquitetura estratégica eficiente para tal. Assim sendo, foi necessário aderir a dinâmica de sistemas com o primordial intuito de oferecer um serviço mais frutífero e conveniente que o táxi atual, mas sem perder de vista a essência de um serviço de transporte. Desta forma, pôde-se observar uma estrutura de estratégia singular e abrangente, assim como o modelo desenvolvido por SENGE (2011) ilustrado na Figura 1, e com uma abordagem condizente às necessidades do Uber como uma inovação disruptiva.

Figura 1 – Abordagem sistêmica de uma estratégia organizacional



Fonte: SENGE, PETER M. (2011).

Apesar disso, para a realização desta premissa, tornou-se necessário o questionamento da arquitetura já existente e fundamentada pelos táxis, com a introdução de uma nova visão integralizada, capaz de alinhar as ideias-guias, inovações de infraestrutura — incluindo, mas não restrito ao aplicativo mobile — e teorias organizacionais; ferramentas; métodos. Não obstante, soma-se a necessidade da Uber de estabelecer um relacionamento positivo com

colaboradores e motoristas parceiros — estes, por sua vez, inclusos em um profundo ciclo responsável por refletir uma cultura fundamentada em longo prazo. Por fim, inclui-se ainda uma subsequente monitoração dos resultados, popularmente chamados de feedbacks, obtidos pelas ações organizacionais para consolidar um fluxo estratégico saudável e, finalmente, tornar viável a sua extensão de fronteiras para o mercado de transporte individual.

Portanto, enquanto uma abordagem contemporânea, “a dinâmica de sistemas necessária para enfrentar os desafios existentes é imperativa para o sucesso organizacional moderno” (HENRY, 2013, tradução nossa). Desenvolver essa perspectiva, no entanto, é uma premissa árdua, mas essencial. Como uma empresa que constantemente necessita de um posicionamento estratégico abrangente, a inclinação da Uber para a abordagem de sistemas corrobora, sobretudo, como um de seus principais alicerces para a obtenção de um desempenho superior do serviço em relação aos competidores: desde a sua consolidação até a continuidade de sua expansão e domínio de mercado. Assim sendo, pensar sistemicamente emerge como uma análise fundamental para a sua perspectiva como inovação disruptiva, pois “a visão sem o pensamento sistêmico acaba projetando lindos quadros do futuro, sem uma compreensão profunda das forças que precisam ser dominadas para que possamos andar daqui para lá” (SENGE, 2011, p. 39).

MÉTODOS

Através de um levantamento bibliográfico, este artigo foi desenvolvido à luz do pensamento sistêmico, por meio da elaboração de arquétipos sistêmicos como forma de identificar estruturas que englobem cenários relacionados ao modelo de negócios do Uber. Os sistemas, de um modo geral, tendem a apresentar uma estrutura similar em diversas situações, onde ciclos atuam de forma contígua ou não, originando padrões similares em diferentes contextos. Verifica-se, portanto, que “a forma como os modelos mentais moldam nossas percepções tem também grande importância no mundo dos negócios” (SENGE, 2011).

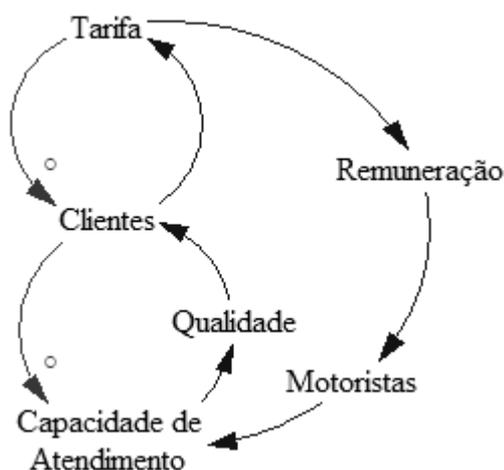
Tais arquétipos foram de suma importância para compreender a dinâmica econômica e organizacional do modelo de negócio do Uber. Os arquétipos selecionados para a análise desenvolvida ao decorrer deste artigo foram: transferência de fardo, escalada e sucesso para os bem-sucedidos. Assim sendo, “os arquétipos sistêmicos são ferramentas altamente efetivas para ganhar uma introspecção em padrões de comportamento” (BRAUN, 2012, tradução nossa).

ARQUÉTIPO I – TRANSFERÊNCIA DE FARDOS

O arquétipo da Transferência de Fardos, também referenciado como Transferência de Responsabilidade, é centrado, primordialmente, na ideia de uma situação-problema. Nesta ocorrência, são ilustrados dois caminhos: a solução sintomática e a solução fundamental, respectivamente. A primeira busca fornecer uma solução mais direta, fácil e atrativa, mas também é responsável por tirar o foco do problema e fornecer apenas uma solução em curto prazo. Esta primeira possibilidade é responsável, ainda, por ocasionar efeitos colaterais que desencadeiam uma impressão errônea de que o problema foi solucionado, mas, na verdade,

causa uma nova incidência do problema. Por outro lado, a solução fundamental surge como uma maneira de atuar diretamente na raiz da problemática — apesar de usualmente ser mais complexa e exigir um maior tempo para iniciar seu escopo de atuação. Nesta estrutura, a recomendação mais adequada é se utilizar da solução rápida, mas com o objetivo de adotar ações paralelas que levem à solução fundamental do problema, garantindo que ele não torne a ocorrer com a mesma frequência (SENGE, 2011).

Figura 2 – Transferência de Fardo: Número de Consumidores



Fonte: Elaboração própria (2017)

No contexto do Uber, o arquétipo elaborado tem em vista uma situação-problema de consumidores — ou clientela. Levando em consideração o ciclo proposto, caso o mesmo esteja com uma baixa de clientes, a solução sintomática seria a simultânea redução da tarifa cobrada por corrida. Tratando-se do serviço, este ajuste é imperativo e realizado pela *tarifa dinâmica*: modalidade que leva em consideração a demanda atual para os ajustes de preço. Em um momento, toma-se a impressão de que o número de clientes volta a subir com a diminuição da taxa. Apesar disso, tal ação incide diretamente na remuneração dos seus motoristas parceiros, e evidencia, por conseguinte, uma diminuição no número dos mesmos. Isso influencia negativa e diretamente na solução fundamental: a capacidade de atendimento, impedindo que uma solução mais assertiva seja encontrada e estimulando uma nova baixa no número de clientes.

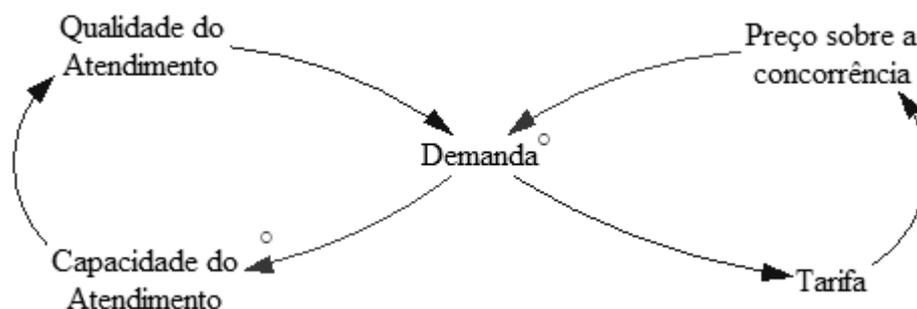
Por outro lado, uma queda de clientes ocasiona um maior número de motoristas disponíveis, aumentando a capacidade de atendimento e proporcionando a solução mais adequada: a melhoria da qualidade do serviço. Por sua vez, esta melhoria está diretamente associada ao número de clientes e tomaria esta quantidade a subir. Esse percurso é considerado fundamental pois é capaz de prevenir novas quedas, já que, mesmo que haja um novo aumento do preço, o aumento da qualidade proporciona uma maior razão do preço associado ao serviço, promovendo de forma mais adequada a obtenção de novos clientes.

ARQUÉTIPO II – ESCALADA

Comum em representar cenários competitivos, é um arquétipo estruturado por duas principais forças que, juntas, interagem e provocam efeitos entre si, refletindo em uma série de ações desenfreadas. Em um cenário esportivo, é possível exemplificar através de dois jogadores de um mesmo time disputando a titularidade na próxima partida de um campeonato. O arquétipo abrange os aspectos e ações em que um jogador A busca ser melhor do que o jogador B, buscando evidenciar características de vantagem um sobre o outro. Tais atitudes podem desencadear uma disputa agressiva, uma vez que uma nova medida é tomada pelo jogador B a partir das ações e reflexos do jogador A, acarretando um desgaste de ambas as partes disputando o mesmo objetivo central.

Por outra perspectiva, em um modelo de negócios, “ao expandir sua visão, gerentes podem encontrar os meios através dos quais um englobável, unificador ou abrangente objetivo pode ser estabelecido, enquanto eles optam e descobrem a necessidade de recorrer à escalada como uma resposta competitiva primária” (BRAUN, 2012, tradução nossa). Por fim, este arquétipo surge como uma ótima representação de como o Uber pode se beneficiar por meio de uma de suas ferramentas e métodos.

Figura 3 – Escalada: Qualidade do atendimento e Preço sobre a concorrência



Fonte: Elaboração própria (2017)

Neste cenário, duas forças essenciais para o sucesso do Uber como uma inovação disruptiva — a qualidade do atendimento e o preço sobre a concorrência — atuam em conjunto com o objetivo de aumentar a demanda do serviço. Supondo-se, primordialmente, que o ciclo se inicia com um queda na capacidade de atendimento, há, em primeira vista, uma diminuição da qualidade do atendimento e, por consequência, da demanda pelo serviço. Sob uma outra ótica, esta diminuição na demanda traz uma queda na tarifa por conta do preço dinâmico do Uber, abaixando o preço sobre a concorrência, e fazendo com que a demanda volte, novamente, a subir. Este ciclo entre as duas forças tende a se repetir indeferidamente aumentando a demanda, fazendo com que apenas uma interferência externa em uma das forças cause uma redução de seu potencial.

ARQUÉTIPO III – SUCESSO PARA OS BEM-SUCEDIDOS

Como o último elaborado para as considerações deste artigo, o arquétipo sistêmico do sucesso para os bem-sucedidos traz uma abordagem essencial para o quadro de concorrentes de mercado do Uber. Diferentemente do arquétipo anterior, este arquétipo traz, assim como inferido por sua denominação, apenas uma de suas forças como crescimento contínuo. De outra forma, um dos componentes do ciclo sofrerá uma queda contínua, enquanto o outro usufrui de uma série de benefícios. Retornando à perspectiva esportiva, desta vez, apenas um dos jogadores, A, se sobressairia, enquanto o adversário jogador B se insere em outro ciclo de insucesso. Trata-se, portanto, de um diagrama onde, dado que uma das partes possui mais recursos, a mesma possui uma maior chance de sucesso, assim como proposto pela Figura 4.

Figura 4 – Sucesso para os bem-sucedidos: Uber e Táxi



Fonte: Elaboração própria (2017)

O domínio inicialmente onipresente do táxi no mercado trouxe uma esfera de concorrência direta. Portanto, para este arquétipo, fora selecionado o clássico adversário ao processo de consolidação da Uber como tecnologia disruptiva. Iniciando-se com uma quantidade de recursos favorável para a Uber, neste caso, uma positiva remuneração para Uberistas, há um aumento na atratividade e no interesse pelo trabalho com o serviço. Essa relação faz, portanto, com que o número de uberistas suba e a fatia de mercado do Uber aumente de modo concomitante, provocando uma maior demanda para o Uber em vez do Táxi. Em seguida, há uma diminuição da remuneração de taxistas por conta do sucesso desempenhado pelo serviço entrante, com uma posterior queda do número de taxistas e da fatia de mercado do Táxi. Esta redução ocasiona, novamente, um aumento na demanda para o Uber, repetindo-se em um contínuo ciclo de vantagens para o mesmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os arquétipos sistêmicos elaborados e apresentados ao decorrer deste artigo possuem a finalidade de delinear diferentes cenários do Uber como inovação disruptiva: desde uma situação-problema hodierna até um cenário de disputa com táxis locais. A partir das análises realizadas, pôde-se verificar que muitos dos novos recursos intrínsecos ao Uber, a exemplo do preço dinâmico, corroboraram com sua consolidação efetiva no mercado de transporte individual. Esta pontuação se deve à capacidade dos recursos de desencadear quadros positivos, como um crescimento de demanda desenfreado, ou atuar rapidamente como uma solução sintomática para problemas a serem resolvidos em curto prazo.

Por conseguinte, pode-se verificar um subsequente maior provimento de recursos para o Uber em vez do Táxi. Este fator desencadeia uma série de benefícios cruciais para a consolidação do Uber como um serviço, conforme ilustrado na Figura 4, atuando como uma vantagem fundamental para uma inovação disruptiva entrante em um mercado monopolizado.

NOTAS

¹ Lista das oito startups mais valiosas nos Estados Unidos. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/most-valuable-us-startups-2016-12/#2-airbnb-7>>. Acesso em 01 jun. 2017.

² Produto Interno Bruto: dados divulgados pelo Banco Mundial, referentes ao ano de 2015. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/country/uruguay>> e <<http://data.worldbank.org/country/paraguay>>. Acesso em 01 jun. 2017.

³ Notícia sobre o Uber atingir 2.5 bilhões de corridas no mundo. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2017/03/03/uber-plans-to-turn-its-app-into-a-content-marketplace-during-rides/>>. Acesso em 02 jun. 2017.

⁴ Notícia sobre o valor da licença para taxistas em Nova York. Disponível em: <<http://nypost.com/2017/04/05/taxi-medallions-reach-lowest-value-of-21st-century/>>. Acesso em 09 jun. 2017.

⁵ Notícia sobre a queda no movimento de clientes para taxistas. Disponível em: <<https://www.campograndenews.com.br/cidades/capital/uber-faz-movimento-de-taxi-cair-ate-90-mas-ainda-divide-opinioes>>. Acesso em 09 jun. 2017.

⁶ Notícia sobre a desvalorização do alvará para táxis. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/198275/uber-alvara-taxi-queda/>>. Acesso em 09 jun. 2017.

⁷ Termos Legais do Uber. Disponível em <<https://www.uber.com/pt-BR/legal/terms/br/>>. Acesso em 13 jun. 2017.

REFERÊNCIAS

BERTALLANFY, LUDWIG V. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Edição revisada. Nova Iorque, EUA: Braziller, 1969. 296 páginas.

BRAUN, W. *The Systems Archetypes*. Nova Iorque: 2012. 26 páginas. Disponível em: <http://www.albany.edu/faculty/gpr/PAD724/724WebArticles/sys_archetypes.pdf>. Acesso em 26 jun. 2017.

CARVALHO, G. *A Abordagem Sistêmica na Gestão de Projetos de Software*. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/47c4/2a2f65acd40e3ee8b5b65193666373cbe6fc.pdf>>. Acesso em 26 jun. 2017.

CHRISTENSEN, CLAYTON M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. 1ª ed. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997. 225 páginas.

FELIPE LEMOS SANTANA, A. *Problemas em Iniciativas de Melhoria de Processos de Software sob a Ótica de uma Teoria de Intervenção*. Repositório Institucional da UFPE, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/2692>>. Acesso em 25 jun. 2017.

HENRY, C. New paradigm of systems thinking. *International Journal of Economics, Finance and Management*. Kingston, p. 351, ago. 2013. Disponível em: <http://www.ejournalofbusiness.org/archive/vol2no5/vol2no5_2.pdf>. Acesso em 26 jun. 2017.

MICHAEL, H. Uber, *Disruptive Innovation And Regulated Markets*. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/michaelhorn/2016/06/20/uber-disruptive-innovation-and-regulated-markets/#5640c3c937fb>>. Acesso em 26 jun. 2017.

PORTER, MICHAEL E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1ª ed. Nova Iorque: Free Press, 1980. 397 páginas.

SENGE, PETER M. (1990). *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Tradução de Gabriel Zide Neto e OP Traduções. 27ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller 2011. 530 páginas.