

# **Sistema de controle gerencial na economia compartilhada: o caso da empresa 99 Tecnologia Ltda.**

**Ewerton Alex Avelar** (UFMG) - ewertonaavelar@gmail.com

**Ricardo Vinícius Dias Jordão** (Skema) - jordaoconsultor@yahoo.com.br

**Gabriela Maria Couto Ferreira** (UFMG) - mcouto.gabriela@gmail.com

**Ludmila Teixeira Rodrigues** (UFMG) - ludytr@yahoo.com.br

**Beatriz Najela Ekaterina Ribeiro da Silva** (UFMG) - beatriznajela@gmail.com

## **Resumo:**

*Este artigo apresenta os resultados da pesquisa que objetivou analisar o sistema de controle gerencial (SCG) da empresa 99 Tecnologia Ltda. (99TL) sob a perspectiva do modelo proposto por Malmi e Brown (2008). Tal pesquisa, qualitativa, exploratória e documental, foi baseada em dados coletados por meio de documentos da 99TL divulgados publicamente e de relatos de motoristas parceiros da empresa. Tais dados foram tratados e analisados por meio da análise de conteúdo, sendo usadas como principais categorias aquelas baseadas nos pacotes de controles dos SCG propostos por Malmi e Brown (2008). Os resultados obtidos demonstram que a 99TL utilizou amplamente ferramentas de todos pacotes de SCG descritos por aqueles autores. Observou-se, ainda, uma forte inter-relação entre as ferramentas dos diferentes pacotes, em especial, aqueles dos controles cibernéticos, de prêmios e compensação, e administrativos. Ressalta-se, ainda, o papel dos algoritmos como suporte ao SCG, destacando-se o uso da gestão por algoritmos na economia compartilhada. Verificou-se que geralmente os motoristas se submetem aos controles estabelecidos pela 99TL, entretanto, foram registrados relatos de críticas a algumas formas de controle. Destaca-se que o estudo descrito neste artigo apresentou diversas contribuições às pesquisas em SCG: (i) demonstrou-se a viabilidade de aplicação do modelo de análise de SCG proposto por Malmi e Brown (2008) em empresas da economia compartilhada; (ii) tratou-se de um raro estudo sobre sua análise nesta nova economia; e (iii) constatou-se o papel dos algoritmos na economia compartilhada, assim como o seu suporte essencial ao SCG para empresas que nela atuam.*

**Palavras-chave:** *Sistemas de controle gerencial; Economia compartilhada; 99 Tecnologia Ltda.*

**Área temática:** *Sistemas de controle gerencial e custos*

## **Sistema de controle gerencial na economia compartilhada: o caso da empresa 99 Tecnologia Ltda.**

### **Resumo**

Este artigo apresenta os resultados da pesquisa que objetivou analisar o sistema de controle gerencial (SCG) da empresa 99 Tecnologia Ltda. (99TL) sob a perspectiva do modelo proposto por Malmi e Brown (2008). Tal pesquisa, qualitativa, exploratória e documental, foi baseada em dados coletados por meio de documentos da 99TL divulgados publicamente e de relatos de motoristas parceiros da empresa. Tais dados foram tratados e analisados por meio da análise de conteúdo, sendo usadas como principais categorias aquelas baseadas nos pacotes de controles dos SCG propostos por Malmi e Brown (2008). Os resultados obtidos demonstram que a 99TL utilizou amplamente ferramentas de todos pacotes de SCG descritos por aqueles autores. Observou-se, ainda, uma forte inter-relação entre as ferramentas dos diferentes pacotes, em especial, aqueles dos controles cibernéticos, de prêmios e compensação, e administrativos. Ressalta-se, ainda, o papel dos algoritmos como suporte ao SCG, destacando-se o uso da gestão por algoritmos na economia compartilhada. Verificou-se que geralmente os motoristas se submetem aos controles estabelecidos pela 99TL, entretanto, foram registrados relatos de críticas a algumas formas de controle. Destaca-se que o estudo descrito neste artigo apresentou diversas contribuições às pesquisas em SCG: (i) demonstrou-se a viabilidade de aplicação do modelo de análise de SCG proposto por Malmi e Brown (2008) em empresas da economia compartilhada; (ii) tratou-se de um raro estudo sobre sua análise nesta nova economia; e (iii) constatou-se o papel dos algoritmos na economia compartilhada, assim como o seu suporte essencial ao SCG para empresas que nela atuam.

Palavras-chave: Sistemas de controle gerencial; Economia compartilhada; 99 Tecnologia Ltda.

Área temática: Sistemas de controle gerencial e custos.

### **1 Introdução**

A partir da emergência da economia da informação e do conhecimento, os sistemas de controle gerencial (SCG) têm sido cada vez mais reconhecidos pela literatura internacional como os principais mecanismos para a implementação de estratégias e a consecução dos objetivos corporativos (OTLEY, 2016). Os SCG podem ser entendidos como os processos utilizados para implementação da estratégia corporativa no intuito de influenciar as decisões dos membros da organização para alcance dos objetivos definidos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Malmi e Brown (2008) definem de maneira abrangente esses sistemas como gestão de atividades no intuito de convergir o comportamento dos trabalhadores. Ressalta-se que esses autores propõem um modelo de análise desses sistemas, considerando-os como “pacotes” interdependentes.

Segundo Jordão, Barbosa e Resende (2018), os SCG requerem aprimoramentos constantes para gerar informações que auxiliem no processo decisório das empresas, dadas as novas demandas de uma economia globalizada em virtude do aumento da competitividade de mercado, avanços tecnológicos e turbulências econômicas. Em consonância ao exposto pelos referidos autores, pode-se dizer que os SCG requerem aprimoramentos, especialmente, em novos modelos de negócios. Nesse contexto, destacam-se os negócios que surgem na economia compartilhada, também denominada, segundo Rosenblat e Stark (2016), por economia “sob demanda” ou “plataforma”.

O surgimento da economia compartilhada pode ser relacionado ao rápido avanço tecnológico dos últimos anos, que ocasionou o desenvolvimento de novos modelos de negócios para atender às novas demandas da sociedade. Conforme Botsman e Rogers (2009), a economia compartilhada é caracterizada pela troca de bens e serviços, sem que haja necessariamente a compra ou troca monetária. Essa nova economia, conforme defendem Sutherland e Jarrahi (2018), acarretou em modificações na maneira como as pessoas compartilham e realizam transações nos espaços digitais.

Na economia compartilhada, pode-se citar negócios ligados ao transporte, como Uber, Lyft, Cabify e 99 Tecnologia Ltda. (99TL), ligados à hospedagem como Airbnb, e ligados à realização de tarefas, como TaskRabbit. Entretanto, conforme Rosenblat e Stark (2016), negócios ligados ao transporte são um dos negócios mais visíveis, e controversos. Nesse sentido, Sutherland e Jarrahi (2018) apresentam as plataformas tecnológicas ligadas ao transporte por aplicativo como aquelas que mais se sobressaem quando o assunto é economia compartilhada. A UBER, por exemplo, destaca sua presença em quase 900 cidades em dezenas de países, envolvendo milhões de consumidores e motoristas, dentre outros agentes (SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2019; UBER, 2020). No Brasil, especificamente, destaca-se a 99TL, fundada por brasileiros e rival da UBER no mercado doméstico, e que apresenta ter mais de 18 milhões de usuários e de meio milhão de motoristas (99TL, 2020a).

Em um ambiente de economia compartilhada, Leoni e Parker (2019) afirmam que a forma de exercício do controle pelas organizações muda drasticamente, sendo os SCG desenvolvidos de forma bastante distinta e inovadora, com base tecnológica digital. Nesse sentido, Cheng e Foley (2019) afirmam que a gestão por algoritmos se apresentou rapidamente como uma ferramenta para auxílio na economia digital dessas organizações, devido à escala da força de trabalho, a intensa tecnologia envolvida e a grande quantidade de dados abarcados, que dizem respeito aos seus clientes e funcionários, garantindo mais eficiência no trabalho. Assim, segundo esses autores, o uso dos algoritmos se apresenta como um mecanismo de gestão estratégica para as organizações de economia compartilhada. Não obstante a importância dos SCG no contexto da economia compartilhada, Leoni e Parker (2019) afirmam que são incipientes as pesquisas que abordam o uso de tais sistemas nos negócios desta nova economia.

Reconhecendo e explorando essa lacuna de investigação e considerando que a implementação de um SCG pelas organizações é essencial para que os comportamentos e decisões dos agentes estejam coerentes com os objetivos e estratégias adotadas pelas organizações (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007), o estudo descrito neste artigo visou responder à seguinte questão de pesquisa: Como se dá a aplicação do SCG da 99TL sob a perspectiva do modelo proposto por Malmi e Brown (2008)? Assim, o presente artigo apresenta os resultados da pesquisa que objetivou analisar o SCG da 99TL sob a perspectiva do modelo proposto por Malmi e Brown (2008). Para tanto, foram propostos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar as ferramentas de controle gerencial empregadas pela empresa; (b) compreender a influência do SCG empregado sob a perspectiva dos motoristas da 99TL; e (c) discutir os efeitos e percepções do sistema empregado pela 99TL.

Tal estudo se justifica sob várias perspectivas. Primeiramente, destaca-se o enfoque em um negócio da economia compartilhada, que ainda apresenta dimensões pouco exploradas na literatura (SUTHERLAND; JARRAHI, 2018). Além disso, realça-se a importância da gestão por algoritmos nessa nova economia (CHENG; FOLEY, 2019), amplamente usada por empresas de transporte por aplicativo. Ademais, destaca-se o fato de serem raros, mesmo internacionalmente, estudos sobre economia compartilhada focando os SCG (LEONI; PARKER, 2019). Ressalta-se, ainda, a relevância internacional do modelo de Malmi e Brown (2008) para análise de SCG, conforme Lueg e Radlach (2016) e Svensson e Funck (2019). Por fim, deve-se considerar que as empresas de transporte por aplicativo, como a 99TL, influenciam centenas de milhões de pessoas. Segundo a referida empresa, no Brasil, ela conecta “18 milhões

de passageiros a 600 mil motoristas e mudamos a vida de milhões de pessoas todos os dias, reinventando o seu jeito de ir e vir, em mais de 1 mil cidades” (99TL, 2020a).

## 2 Fundamentação teórica: sistemas de controle gerencial na economia compartilhada

A economia compartilhada, segundo Shirky (2012), tem o seu início em 1990, nos Estados Unidos, como resultado das mudanças tecnológicas, especialmente da internet. Essas mudanças propiciaram a redução nos custos de transações online, por meio da tecnologia *peer-to-peer*, onde ocorre o compartilhamento de recursos entre os participantes sem que haja um controle centralizado. Conforme Dubois, Schor e Carfagna (2014), esta nova economia proporcionou uma nova configuração dos modelos de negócio da economia tradicional.

Na economia compartilhada, as pessoas trabalham de forma colaborativa e dividem práticas, ideias, venda de produtos e serviços, sendo esse modelo econômico intrinsecamente baseado na cooperação e integração entre os participantes que compõem o sistema (SILVEIRA; PETRINI; SANTOS, 2016). Vale ressaltar que o compartilhamento não necessariamente ocorre com a aquisição de propriedade sobre o bem ou serviço compartilhado (BOTSMAN; ROGERS, 2009). Conforme Botsman e Rogers (2009), o funcionamento da economia compartilhada depende dos seguintes princípios fundamentais: (a) massa crítica – a quantidade de usuários necessários e suficientes para sustentar a economia; e (b) crença do bem comum – capacidade ociosa e o estabelecimento de confiança entre os participantes, sendo a confiança componente vital para o funcionamento do negócio.

As características da economia compartilhada demandam diferentes formas de controle, antes estruturados para negócios da economia tradicional. Nesse sentido, Cheng e Foley (2019) destacam o papel da gestão por algoritmos que, empregando os mesmos avanços tecnológicos que fundamentam essa nova economia, possibilita um mecanismo mais adequado de controle para as mesmas. Nesse sentido, pode-se entender que os algoritmos passam a dar suporte ao SCG empregado por empresas da economia compartilhada. Salienta-se que o controle gerencial é o que assegura que os comportamentos e as decisões dos usuários estejam coerentes com os objetivos e estratégias da organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Nesse aspecto, Anthony e Govindarajan (2008) realçam que o SCG abarca os processos que auxiliarão os gestores a atingirem as estratégias corporativas estipuladas para a organização pois, por meio dele, instigam-se o comportamento e as decisões dos demais colaboradores para atingirem os objetivos propostos.

Nesse mesmo sentido, Malmi e Brown (2008) apresentam o SCG como uma importante ferramenta para convergir o comportamento dos trabalhadores em prol dos objetivos da organização, seja por meio do conjunto de regras, como de práticas e valores, podendo até mesmo ser realizado por meio de outras atividades. Com o objetivo de tornar melhor e mais amplos os trabalhos sobre SCG na literatura, eles propuseram um modelo de SCG organizado em cinco “pacotes”, que estão divididos em: (a) planejamento; (b) controles cibernéticos; (c) controles de prêmio e compensações; (d) controles administrativos; e (e) controle cultural. Os detalhes de cada pacote, segundo o estudo de Malmi e Brown (2008), são apresentados individualmente a seguir.

O **planejamento** é um tipo de controle *ex-ante*. Primeiramente, direcionam-se os esforços e comportamentos ao se estipular os objetivos das áreas funcionais da organização. Posteriormente, são fornecidos os padrões a serem obtidos, dadas determinadas metas, explicitando o nível de esforço e o comportamento esperado dos colaboradores. O planejamento pode ser segmentado em tático, se referindo normalmente a um período de aproximadamente 12 meses, ou em estratégico, adotando-se uma abordagem com prazo mais extenso.

Já os **controles cibernéticos** possuem cinco características fundamentais e quatro componentes. As características são: (a) possuem medidas que permitem a quantificação de um

fenômeno, atividade ou sistema subjacente; (b) possuem padrões de desempenho ou metas a serem cumpridas; (c) há um processo de *feedback* que permite a comparação do resultado das atividades com o padrão almejado; (d) possuem uma análise de variância que surge do *feedback* do almejado e obtido; e (e) possuem capacidade de modificar o comportamento do sistema ou atividades subjacentes. Os quatro componentes dos controles cibernéticos dizem respeito: ao orçamento, às medidas financeiras, às medidas não financeiras e os componentes híbridos.

Por sua vez, os **controles de prêmio e compensações** relacionam a concessão de recompensas e/ou compensações ao cumprimento de metas. Esses controles são focados na motivação e na melhora do desempenho individual e de grupos dentro das organizações no intuito de alcançar a congruência das metas e das atividades dos proprietários e agentes. Esses controles são ligados aos controles cibernéticos, entretanto, podem ser tratados como elementos separados. O desempenho pode ser influenciado de três maneiras diferentes a partir da relação entre esforços e tarefas, a saber: (i) direção – para onde o esforço é direcionado; (ii) duração – o tempo que os indivíduos se dedicam àquela tarefa; e (iii) a intensidade – nível de atenção do indivíduo à tarefa.

Os **controles administrativos** direcionam o comportamento dos funcionários e possuem três componentes, a saber: (a) o desenho e estrutura organizacional; (b) as estruturas de governança dentro da empresa; e (c) os procedimentos e políticas. Assim, o comportamento dos funcionários é direcionado por meio da organização dos indivíduos (desenho e estrutura da organizacional), pelo monitoramento do comportamento e por responsabilizar os funcionários por seu próprio comportamento (governança) e, finalmente, por meio do processo de especificação de como as tarefas ou comportamentos devem ou não ser realizados (procedimentos e políticas).

Por fim, o **controle cultural** diz respeito à quando a cultura é usada para controlar o comportamento na organização. Os autores apresentam três componentes nessa modalidade de controle, a saber: (i) valores; (ii) símbolos; e (iii) clã. Os controles baseados em valores dizem respeito aos valores e à direção que os gestores sêniores incentivam que os subordinados adotem (incluindo missão, visão, crenças e propósitos). No que diz respeito aos controles baseados em símbolos, tratam-se daqueles símbolos criados pela organização e declarados visualmente (por exemplo, uniformes e design de edifícios), para desenvolver um tipo peculiar de cultura. Finalmente, tem-se, dentro do controle cultural, o controle através dos clãs, que são subculturas ou grupos individuais distintos que existem dentro das organizações. Nos clãs os indivíduos são submetidos a um processo de socialização que lhes proporcionam um conjunto de valores e habilidades, podendo estar relacionado a grupos como profissões ou a uma unidade ou divisão organizacional. Ressalta-se que, nos clãs, o controle do trabalho dos indivíduos por meio de valores e crenças é exercido através dos rituais e cerimônias do próprio clã.

Uma síntese dos pacotes do SCG desenvolvido por Malmi e Brown (2008), a partir de análises e sínteses de aproximadamente quatro décadas de pesquisa sobre o assunto é apresentada na Figura 1. O modelo SCG proposto por Malmi e Brown (2008), aborda não só controles formais, como informais, o que possibilita a sua aplicação e avaliação em diferentes níveis hierárquicos (LUEG; RADLACH, 2016). Além disso, Svensson e Funck (2019) realçam que o modelo oferece uma visão mais ampla do controle gerencial nas organizações, ao abordar “pacotes” em contraste com os sistemas individualizados. Diante o exposto, o modelo de Malmi e Brown (2008) parece adequado para se analisar o SCG mesmo em modelos de negócios insólitos como os que emergem da economia compartilhada.

Nesta nova economia, os negócios ligados ao transporte por aplicativo tem se destacado (ROSENBLAT; STARK, 2016; SUTHERLAND; JARRAHI, 2018). Dentre tais negócios, podem-se citar plataformas tecnológicas como UBER, 99TL, Cabify, Blablacar, EcoDrivers, Easy e Frida Karro. Dentre as plataformas anteriormente citadas, que estão relacionadas a essa configuração disruptiva de negócios, destaca-se a 99TL no contexto nacional, sendo uma

empresa criada por brasileiros nesta última década. Por meio da sua plataforma, a 99TL conecta, em mil cidades brasileiras, 600 mil motoristas a 18 milhões de passageiros, que estão em comum acordo sobre os requisitos da viagem (99TL, 2020a). Assim, essa empresa se consubstancia no objeto do estudo apresentado neste artigo e cujos procedimentos metodológicos são descritos a seguir.

Figura 1 – Pacotes de Sistemas de Controle gerencial

Controles Culturais						
Valores		Símbolos			Clãs	
Planejamento		Controles Cibernéticos				Prêmio e Compensação
Ação de planejamento	Planejamento de longo prazo	Orçamentos	Sistemas de medidas financeiras	Sistemas de medidas não-financeiras	Sistemas de medidas híbridas	
Controles Administrativos						
Estrutura organizacional		Estrutura de governança			Políticas e procedimentos	

Fonte: adaptado de Malmi e Brown (2008)

### 3 Metodologia

A pesquisa apresentada neste artigo se caracteriza como qualitativa, exploratória e documental (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2006). Foi utilizado o método de amostragem não probabilística por conveniência. Conforme Cooper e Schindler (2003), tal método de amostragem é utilizado quando existem fatores que dificultam a implementação de métodos probabilísticos. A adoção do método ocorreu diante da impossibilidade de obter dados de todos os motoristas que utilizam a plataforma da 99TL. Assim, foram selecionados aqueles motoristas que são influenciadores digitais, mais especificamente os produtores de conteúdo com maior relevância no YouTube, plataforma de vídeos mundial. Cabe ressaltar que a seleção de amostras por meio das mídias geradas por influenciadores digitais tem sido utilizada frequentemente para pesquisas em ciências sociais, tanto em estudos nacionais como em estudos internacionais, por se tratar de uma importante fonte de evidências (NANDAGIRI; PHILIP, 2018; AMARAL *et al.*, 2018).

A base de dados utilizada para a pesquisa foi composta por dados secundários: verbais e visuais (FLICK, 2004). Para constituir a base para obtenção dos dados visuais para a pesquisa, foram obtidos documentos da 99TL divulgados publicamente, tais como os Termos e Condições, a Política de Privacidade, além de outros disponíveis no site oficial da empresa no Brasil. Ademais, foram coletados dados verbais e visuais dos motoristas vinculados à plataforma que divulgaram vídeos publicamente através do YouTube no ano de 2019. Os influenciadores foram selecionados com base no filtro “Relevância” do YouTube, ou seja, a própria plataforma de vídeo lista os vídeos e canais que possuem mais expressividade sobre determinado assunto quando uma pesquisa é realizada por meio da inserção de uma palavra em seu mecanismo de busca. Para selecionar a amostra da pesquisa foram inseridas as seguintes palavras-chave: “99”, “99POP”, “motorista de aplicativo” e “transporte por aplicativo”. Posteriormente, foram selecionados dentre as indicações fornecidas pela plataforma os canais de influenciadores que possuíam a maior quantidade de seguidores. Autores como Nandagiri e Philip (2018) enfatizam a forte influência que esses produtores de conteúdo podem ter sobre os seus seguidores. Dessa forma, foram selecionados os canais dos motoristas apresentados no Quadro 1 para compor a amostra da pesquisa.

A maior parte dos motoristas selecionados na amostragem possui dezenas ou centenas de milhares de seguidores, fato que demonstra o poder de alcance e de influência que eles

possuem sobre outros motoristas que consomem os conteúdos disponibilizados por esses influenciadores na plataforma de vídeos. Destaca-se que os motoristas selecionados atuam (ou atuaram durante determinado período) como parceiros da 99TL, e conhecem a parte operacional da cooperação compartilhada promovida pela plataforma, por conseguinte eles apresentam um conjunto variado de críticas sobre os SCG da plataforma. Ressalta-se que o fato de alguns motoristas serem patrocinados em determinados vídeos limita a amostra, uma vez que pode trazer um viés comercial a parte dos temas abordados.

Quadro 1: Canais de motoristas selecionados para o estudo

<b>Código do motorista</b>	<b>Nome do canal do YouTube</b>	<b>Número de inscritos</b>
A	UBER do Marlon	580 mil
B	Escola para Uber	272 mil
C	Fernando Uber Floripa	247 mil
D	Uber do Marcelo, o Uber fora da Curva.	84,3 mil
E	Uber do Lucas, o Uber acima da Média	58,5 mil
F	Falando de Uber	45,3 mil
G	Motorista 6 Estrelas	33 mil
H	Uber 24 Horas SP	17,9 mil
I	Cardona Motorista Prime	5,61 mil

Fonte: elaborado pelos autores

Os dados extraídos dos canais dos influenciadores citados no Quadro 1 se referem ao ano de 2019, e foram coletados no primeiro trimestre de 2020. Ressalta-se que todos os vídeos do ano de 2019 foram assistidos, porém, foram codificados e registrados apenas aqueles relacionados com as ferramentas de SCG da 99TL. Em seguida, os dados obtidos foram tratados e analisados por meio da análise de conteúdo, de acordo com o recomendado por Bardin (2016). Os dados obtidos foram categorizados conforme os pacotes de SCG propostos por Malmi e Brown (2008): Planejamento; Controles cibernéticos; Controles de prêmio e compensação; Controles administrativos; e Controle cultural. Além disso, foi utilizada a triangulação das diferentes fontes de evidências (diferentes relatos e/ou documentos) para garantir a confiabilidade dos dados.

## 4 Resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise da SCG da 99TL sob a perspectiva do modelo desenvolvido por Malmi e Brown (2008). Os dados foram analisados conforme cada pacote apresentado no modelo e estão dispostos nas seguintes subseções: planejamento (subseção 4.1); controles cibernéticos (subseção 4.2); controles de prêmio e compensação (subseção 4.3); controles administrativos (subseção 4.4); controle cultural (subseção 4.5). Por fim, apresenta-se uma análise geral do SCG da empresa (subseção 4.6).

### 4.1 Planejamento

O primeiro pacote apresentado por Malmi e Brown (2008) aborda o planejamento. No planejamento são estipulados os objetivos das áreas funcionais da organização e estabelecidos os padrões a serem atingidos com relação às metas, deixando claro o nível de esforço e o tipo de comportamento esperado dos colaboradores. Ressalta-se que a empresa 99TL foi fundada em 2012 por brasileiros, sendo adquirida pela Didi Chuxing (“DiDi”) seis anos depois. Focando no planejamento, destaca-se que a DiDi visa ser a líder global na revolução do transporte e da tecnologia automobilística (DIDI, 2020). Salienta-se que boa parte das informações referentes

a esse tipo de controle gerencial são de natureza interna à empresa e que não houve acesso, por parte dos pesquisadores, a partir dos procedimentos metodológicos selecionados. Com relação aos motoristas, o item 5.1 do “Termos de Uso Motorista” (99TL, 2020b), estabelece as seguintes obrigações para os mesmos:

- a) Pagar a Remuneração pela Intermediação à 99;
- b) Agir perante a 99 e aos Passageiros com boa-fé, diligência, profissionalismo e respeito;
- c) Obedecer a todas as exigências legais e regulatórias referentes aos serviços de transporte remunerado privado individual de passageiros ou do transporte de passageiros de utilidade pública, incluindo as leis, regulamentos e demais normas de trânsito aplicáveis em âmbito federal, estadual e municipal, tanto quanto ao Motorista Parceiro como em relação ao veículo utilizado para o Serviço de Transporte;
- d) Não discriminar ou selecionar, por nenhum motivo, os Passageiros;
- e) Responsabilizar-se integralmente pela prestação do serviço de transporte de pessoas; e
- f) Responsabilizar-se pelo uso de sua própria máquina de cartão de crédito e/ou débito e pelos seus respectivos recebimentos.

O termo deixa claro que a relação entre a 99TL e o motorista é de intermediação de corridas e facilitação de pagamento, por meio da utilização do software disponibilizado pela empresa, inexistindo vínculo de natureza societária, empregatícia e econômica, sendo que o motorista é livre para aceitar ou recusar as corridas a partir do aplicativo. Ainda nesse sentido, o item 4.8 do “Termos e Condições” da 99TL (2020c) aborda a inexistência de relação de trabalho e vínculo empregatício entre o motorista e a empresa:

4.8. INEXISTÊNCIA DE RELAÇÃO DE TRABALHO, VÍNCULO DE EMPREGO E OUTROS. NÃO SE ESTABELECE ENTRE O MOTORISTA PARCEIRO E A 99 QUALQUER VÍNCULO DE NATUREZA SOCIETÁRIA, EMPREGATÍCIA E/OU ECONÔMICA, SENDO CERTO QUE O MOTORISTA PARCEIRO É LIVRE PARA ACEITAR OU RECUSAR CORRIDAS A PARTIR DO APLICATIVO, BEM COMO PARA CESSAR A SUA UTILIZAÇÃO A QUALQUER MOMENTO, AO SEU LIVRE E EXCLUSIVO CRITÉRIO. A 99 NÃO POSSUI UMA FROTA DE VEÍCULOS, PRESTANDO EXCLUSIVAMENTE OS SERVIÇOS DE LICENCIAMENTO E INTERMEDIÇÃO VOLTADOS À FACILITAÇÃO DA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO DE TRANSPORTE PERANTE UM MOTORISTA PARCEIRO CADASTRADO NO APLICATIVO.

Salienta-se que alguns motoristas relatam a insegurança na utilização do aplicativo, pois os passageiros não são obrigados a colocarem foto de perfil nem o nome verdadeiro em seu cadastro do aplicativo. Além disso, esses motoristas abordam que a 99TL realiza o bloqueio e exclusão de alguns motoristas sem nenhum tipo de esclarecimento ou informando qual norma fora infringida, sendo que tal ação não possibilita ao motorista excluído o direito de apresentar a sua contestação. Afirmarções desta natureza são feitas pelos Motoristas C, G, H e I. Nesse aspecto, o Motorista F aborda que a 99 lançou um novo pacote de segurança cujo detalhamento será apresentado na subseção que trata dos Controles Administrativos.

## 4.2 Controles cibernéticos

Dois controles cibernéticos se destacam no que se refere ao SCG da 99TL, a saber: (i) avaliação por meio de estrelas e *feedbacks*; e (ii) taxas de aceitação. A avaliação por meio de estrelas pode variar entre uma e cinco estrelas, sendo a primeira opção uma péssima avaliação e a segunda, uma ótima avaliação. Depois de toda viagem realizada, os passageiros e motoristas são convidados a se avaliarem mutuamente. Para o cálculo das notas dos motoristas, a plataforma considera a média das últimas 100 notas recebidas, sendo estas registradas de forma cronológica. A plataforma não permite que os motoristas saibam quem os avaliou mal e,

independentemente da nota atribuída a um motorista, ela só sairá do cômputo da média depois de outras 100 novas avaliações. Analogicamente pode-se afirmar que as avaliações recebidas irão compor o “estoque” de estrelas dos motoristas e o método de controle de saída e renovação de avaliações é do tipo “primeiro que entra primeiro que sai” (PEPS).

Há um consenso entre os motoristas que as notas possuem uma grande importância para acesso aos benefícios e para assegurar a continuidade deles na plataforma. Portanto, todos os motoristas pesquisados incentivam os seus seguidores a prestarem o serviço da melhor forma possível, porque observam que existe uma relação intrínseca entre a qualidade do serviço prestado e a nota recebida. Segundo o site da 99TL, os motoristas conseguem, por meio do aplicativo, acessar suas avaliações em tempo real, e receberem dicas de como melhorar seu desempenho, além de receberem mais corridas (99TL, 2020f). O Motorista I, por exemplo, relata que ao atingir a nota 4,94 recebeu uma premiação exclusiva e teve a taxa que paga para a plataforma reduzida de 12,99% para 8,99%.

Em 2019, a 99TL implementou a métrica de taxa de aceitação de corrida, segundo os termos e condições da plataforma. Conforme os relatos dos Motoristas C e G, a plataforma realiza o bloqueio, que pode ter tempo variado, dos motoristas que não possuem boas taxas de aceitação. O Motorista G considera injusto esse tipo de bloqueio, uma vez que a taxa de aceitação pode ser impactada pela não aceitação de algumas viagens. Essa não aceitação, segundo tal motorista, muitas vezes se dá por motivos de segurança e, ao se sentirem obrigados a manterem taxas de aceitação altas por causa dos bloqueios, os motoristas são induzidos pela plataforma da 99TL à um comportamento perigoso que os expõe a riscos de segurança.

Ainda sobre os riscos, o Motorista G relata que as taxas de aceitação não são computadas nas áreas consideradas de risco pela empresa, pois, ele ressalta que nem todos os locais de risco estão sinalizados pela plataforma. Segundo ele, essa avaliação de risco também deve ser feita pelos motoristas mesmo que as recusas possam influenciar negativamente nas suas avaliações pela plataforma. Assim, como no caso das avaliações, as taxas de aceitação interferem na taxa de desempenho dos motoristas e em outros pacotes de controle.

### **4.3 Controles de prêmio e compensação**

Os controles de prêmio e compensação focam em motivar e melhorar o desempenho dos indivíduos e dos grupos dentro das organizações para atingir a congruência entre as metas e as atividades dos agentes e dos proprietários. Cabe ressaltar que alguns dos controles de prêmio e compensação estão relacionados com os controles cibernéticos, segundo a literatura. Como forma de controle de prêmio e compensação, no documento “Política de Privacidade”, a 99TL declara que utilizará os dados individuais dos motoristas para fornecimento de promoções e incentivos financeiros para “personalizar a sua [do motorista] experiência e utilização do Aplicativo e dos Serviços da 99, inclusive para fornecimento de promoções e incentivos financeiros” (99TL, 2018).

Em conformidade com o documento, diversos motoristas relatam que as aplicações das promoções da plataforma são de acordo com o perfil do motorista: número de viagens, taxa de cancelamento, avaliação dos passageiros, número de corridas e região geográfica. De acordo com o Motorista D, a plataforma realiza promoções com objetivo de fidelizar o motorista. Segundo ele, uma dessas promoções é a de valor fixo garantido ao cumprir uma determinada quantidade de viagens em certo período de tempo, ou seja, a empresa oferece um valor fixo que será pago ao motorista caso ele alcance a meta estabelecida.

Conforme o Motorista E, a 99TL também distribuiu brindes variados (carregador veicular, balas etc.), que podem ser retirados na Casa99. Segundo esse motorista, a condição para receber os brindes é ter avaliação acima de 4,9 e ter realizado, no mínimo, 50 corridas no aplicativo. Outro ponto interessante é que, segundo o Motorista E, os brindes são acessórios

para o carro que proporcionarão mais conforto para o passageiro e possivelmente o motorista garantirá mais gorjetas. A 99TL também realiza campanhas com promoções exclusivas em datas comemorativas e de maior demanda, como Natal, Ano Novo e Carnaval, em que promete ganhos maiores nas viagens aos motoristas que aderirem à campanha. Além disso, o Motorista D informou que a 99TL seleciona as promoções para os motoristas, sendo que os algoritmos são variáveis de cidade em cidade.

A plataforma ainda possui outras formas de premiar os motoristas. Segundo o Motorista B, ao aderir ao sistema antigo de indicações de novos motoristas da 99TL, ele recebeu cerca de R\$100 mil reais pelo volume de indicações que ele realizou. Entretanto, esse motorista diz que hoje o sistema de indicação é diferente, pois o aplicativo evoluiu, mas que ainda há esse tipo de premiação com base em novos requisitos.

No que diz respeito às tarifas aplicadas pelo aplicativo da 99TL, o Motorista I faz reclamações. Ele diz que, apesar de gostar de trabalhar como motorista na empresa, as tarifas estão baixas se comparadas com o auto custo de manutenção do veículo, com o aumento do preço do combustível, e até mesmo com a valorização das passagens de ônibus. Segundo os Motoristas A e H, a 99TL realizou alteração nas tarifas em um dado momento do ano, reduzindo-as sem aviso prévio aos motoristas. Tal situação gerou desconforto nos motoristas que protestaram e, após diálogos, a empresa realizou nova alteração na tarifa, desvinculando-a do valor que o passageiro paga ao aplicativo e relacionando-a com a quilometragem e minutos rodados pelos motoristas.

Outra situação abordada por motoristas é o uso de tarifas dinâmicas do aplicativo. Segundo os Motoristas I e C, o aplicativo faz o uso de tarifas dinâmicas para equilibrar a oferta e a demanda. Assim, essa dinâmica entra em funcionamento pelo aplicativo quando há uma oferta baixa de veículos e uma demanda elevada de solicitações de viagens. Entretanto, o Motorista C diz que, apesar da tarifa dinâmica ser utilizada pela 99TL para atrair os motoristas, não necessariamente significa que existem mais passageiros fazendo solicitações e sim que há muitas pessoas com a intenção de chamar a viagem.

Outro aspecto diz respeito aos motoristas devedores. Segundo o Motorista C, a 99TL mudou sua política e está bloqueando a opção de pagamento em dinheiro pelos passageiros para motoristas devedores. Assim, segundo ele, a empresa está impedindo os motoristas de trabalharem com dinheiro, podendo receber dos passageiros apenas com cartão, até que eles quitem as suas dívidas com a empresa, no caso, compensar o saldo negativo que tem com a taxa do aplicativo.

#### **4.4 Controles administrativos**

Os controles administrativos são aqueles que direcionam o comportamento dos usuários, principalmente por meio de monitoramento do comportamento, fazendo com que os indivíduos sejam responsáveis pelo seu próprio monitoramento. Além disso, há três tipos de controles administrativos: design da organização e estrutura; estrutura de governança; e procedimentos e políticas (MALMI; BROWN, 2008). Os automóveis são o foco de parcela dos controles administrativos realizados pela 99TL, pois a empresa estabelece critérios mínimos que os veículos devem atender para serem inscritos no sistema. As exigências comuns a todas as cidades são que o veículo possua 4 portas e ar condicionado (99TL, 2020d), já o ano mínimo de fabricação aceito pode variar de acordo com a cidade em que o motorista deseja trabalhar: por exemplo em Belo Horizonte são aceitos veículos com data de fabricação máxima de 2008, já em São Paulo apenas veículos fabricados a partir de 2011 (99TL, 2020e).

No controle administrativo da 99TL, a principal característica é a divisão dos usuários em categorias: 99Pop, 99Comfort, 99Taxi e 99Top (99TL, 2020h). Os requisitos para aderir às categorias são basicamente o ano e modelo do veículo e a nota do motorista. Entretanto, alguns

requisitos, como modelo, ano do veículo e licenças podem variar conforme a cidade. Ressalta-se, ainda, que as diferentes categorias oferecem remunerações diferentes aos motoristas. Dentre as quatro categorias da 99TL, a categoria 99Comfort, que é uma categoria *premium*, cujas exigências são diferenciadas, possui maior remuneração. Para participar desta categoria, o motorista precisa possuir um dos carros sedan que estão listados nesta categoria e ter nota de avaliação superior a 4,7. Segundo os Motoristas C e I, não é necessário fazer cadastro específico para a categoria, apenas são necessários que os requisitos solicitados pela 99TL sejam atendidos. Eles ressaltam que os ganhos dos motoristas desta categoria são até 20% superiores (ao da categoria 99Pop) e que essa categoria visa concorrer diretamente com as categorias mais altas da UBER, a saber, Black e Select.

Alguns motoristas compartilha a insegurança que sentem ao utilizarem o aplicativo. Segundo o item 4.10 do “Termos e Condições” da 99TL (2020c), a empresa se exime da responsabilidade em caso de furtos e roubos ocorridos ao motorista, como retratado a seguir:

4.10. RESPONSABILIDADE PELOS SERVIÇOS DE TRANSPORTE. A CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TRANSPORTE É FEITA DIRETAMENTE ENTRE OS PASSAGEIROS E OS MOTORISTAS PARCEIROS. A 99 NÃO SE RESPONSABILIZA POR QUAISQUER PERDAS, PREJUÍZOS OU DANOS DE QUALQUER NATUREZA QUE SEJAM DECORRENTES DA RELAÇÃO ENTRE PASSAGEIRO E MOTORISTA PARCEIRO. O MOTORISTA PARCEIRO ENTENDE E CONCORDA QUE A 99 NÃO SERÁ RESPONSÁVEL POR QUAISQUER DANOS OU PREJUÍZOS QUE VENHAM A SER CAUSADOS POR UM PASSAGEIRO AO RESPECTIVO MOTORISTA PARCEIRO.

Nesse sentido, o Motorista F aborda, em seu canal, o novo pacote de segurança lançado pela 99TL para motoristas e passageiros. Segundo esse motorista, uma das medidas é o passageiro ter que tirar uma *selfie* para que consiga chamar uma viagem e, caso não o faça, poderá ter a sua viagem bloqueada. Além disso, a plataforma registra a recusa do passageiro por 6 meses no sistema de prever crimes por meio dos algoritmos da empresa. Outra novidade, segundo ele, é que o motorista poderá utilizar, no momento da avaliação, o sistema de bloqueio de passageiro que deu algum tipo de problema e assim não haverá o pareamento entre o motorista e passageiro bloqueado. Entretanto, segundo o motorista, a 99TL já está prevendo situações em que o motorista pode bloquear o passageiro apenas pela localização, assim, a empresa fará análises quanto a isso. Ainda sobre o quesito segurança, a 99TL elenca em seu site as seguintes iniciativas: (a) atendimento emergencial 24 horas por dia; (b) botão de emergência; (c) verificação de perfil dos usuários; (d) reconhecimento facial; (e) câmera de segurança 99; (f) ligação anônima; (g) passageiro frequente; (h) escolha a forma de pagamento; (i) proteção contra acidentes pessoais; (j) compartilhamento de rota; (k) contatos de confiança; (l) treinamento para motoristas parceiros; (m) mapeamento das cidades; (n) alerta para áreas de risco; e (o) equipe de segurança (99TL, 2020i).

As reclamações realizadas pelos passageiros são motivo para preocupação dos motoristas, segundo o Motorista I, pois alguns motoristas estão sendo bloqueados, por até 48 horas na plataforma para atualização de dados, em virtude de reclamações feitas por passageiros. Outras maneiras de banimento da 99TL, seja por suspensão ou até cancelamento, são o início da corrida antes de o passageiro embarcar no veículo, a não finalização da corrida após o desembarque do passageiro e, por fim, fazer desvio de rotas irregulares. O Motorista F resalta que a 99TL estava enviando um e-mail com tais informações para todos os motoristas do aplicativo e que essas situações são motivo para cancelamento do perfil do motorista no aplicativo. Nota-se que a 99TL não quer que a confiança dos usuários da plataforma seja prejudicada com os comportamentos dos motoristas anteriormente elencados. Assim, a empresa utiliza do componente procedimentos e políticas do controle administrativo do SCG para direcionar o comportamento dos motoristas de sua plataforma.

#### 4.5 Controle cultural

Por fim, analisou-se o controle cultural, que possui três aspectos, a saber: (a) controle baseado em valores; (b) controle baseado em símbolos; e (c) clãs – microculturas de grupos individuais. A principal forma de controle cultural observada na 99TL foi o controle baseado em símbolos e o controle por meio de clãs.

Dentro do controle por clãs, a 99TL possui o clube 99 Prime. Os motoristas, B F e I, relatam os benefícios do Clube 99 Prime, que é um clube de vantagens exclusivas, podendo participar deste clube os motoristas que durante três meses foram avaliados com nota 5. Dentre os benefícios para quem participa do Clube Prime, está o atendimento preferencial nas Casas99, a participação garantida nos eventos que a 99TL realiza de forma trimestral, onde ocorrem sorteios e a entrega de troféus e premiações. Outra campanha divulgada é o desconto de 5% no abastecimento no posto Shell, pelo aplicativo Shell Box para os motoristas que utilizam o cartão da 99TL. Ademais, a 99TL ainda possui o programa Somos99.

Quadro 2: Benefícios das categorias do programa Somos99

Benefícios*	Categoria				
	Parceiro	Prata	Ouro	Rubi	Diamante
Prioridade de atendimento na Casa99					X
Instalação gratuita da DashCam				X	X
Eventos				X	X
Incentivos para pontuação e troca na loja 99 online			X	X	X
Incentivos Especiais			X	X	X
Bônus extra via incentivo para ter mais benefícios			X	X	X
Desconto em diversos parceiros	X	X	X	X	X
Cursos de aperfeiçoamento online e presencial	X	X	X	X	X
Curso Motorista de respeito online	X	X	X	X	X
Programas regulatórios	X	X	X	X	X

Fonte: adaptado de 99TL (2020g)

\* Alguns benefícios dependem de outras condições para efetivação além do enquadramento das categorias.

Segundo o Motorista G, a 99TL criou chamado programa Somos99 que é, segundo ele, similar ao Clube 6 Estrelas da UBER. Ele afirma que os motoristas iniciam como parceiros e, durante as semanas, a 99TL envia desafios que valem notas. Segundo a empresa, são oferecidas cinco categorias de vantagens (Parceiro, Prata, Ouro, Rubi e Diamante), sendo que esse programa é organizado em quatro frentes: Parcerias, Capacitação, Eventos e Vantagens Exclusivas (99TL, 2020g). Ainda conforme a empresa, são apresentadas metas semanais e mensais de viagens para que o motorista consiga atingir as diferentes categorias, de forma a incentivar o engajamento dos motoristas (99TL, 2020g). O Quadro 2 resume os benefícios de cada nível do programa de acordo com as categorias.

#### 4.6 Análise Geral

De forma geral é possível identificar a utilização dos pacotes de SCG propostos por Malmi e Brown (2008) nos processos da 99TL. Sobre o planejamento da empresa, por esta ser de capital fechado, o acesso a dados foi bastante restrito aos pesquisadores. Porém, verificou-se que a atual proprietária da 99TL, a DiDi, pretende ser a líder na revolução do transporte e da tecnologia automobilística. Considerando o grande mercado brasileiro no transporte por aplicativo e a ampla inserção da 99TL no mesmo, acredita-se que esta empresa vise contribuir para tal objetivo. Um aspecto interessante a se observar no planejamento da 99TL refere-se ao papel dos motoristas, já que a empresa reforça seu mero papel de intermediária de corridas, sem qualquer vínculo trabalhista com os mesmos nem responsabilidade sobre eventuais danos. Tal

situação parecer implicar em um nível de insegurança por parte dos motoristas em trabalhar para a empresa.

No que se relaciona aos controles cibernéticos, há o destaque da avaliação por meio de estrelas e as taxas de aceitação. Tratam-se de medidas essencialmente não financeiras, conforme a classificação de Malmi e Brown (2008), e que seguem as características destacadas pelos autores sobre esse tipo de controle, destacando-se a quantificação, o *feedback* e a capacidade de alterar comportamentos. Diante das inúmeras transações existentes na plataforma da 99TL, demandada pela massa crítica para sustentabilidade do modelo de negócios (BOTSMAN; ROGERS, 2009), verifica-se o papel central dos algoritmos para trabalhar essas informações e manter tal controle eficaz, conforme destacam Cheng e Foley (2019). Porém, foram reportadas algumas críticas por parte dos motoristas diante dos incentivos gerados, especialmente, pelas taxas de aceitação.

O papel dos algoritmos no SCG da 99TL também parece ser essencial no que se refere aos controles de prêmios e compensação. A própria 99TL (2018) destaca que utiliza dados individuais dos motoristas para fornecimento de promoções e incentivos financeiros customizados, o que é reforçado por relatos de alguns motoristas. Porém, o valor das tarifas pagas pela empresa, considerado baixo por alguns motoristas, também é questionado. Tais tarifas usualmente são majoradas na “dinâmica”, tipo de tarifa especial usada para incentivar os motoristas a se deslocarem para determinados locais em momentos de baixa oferta e alta demanda, reforçando o papel da gestão por algoritmos nessa empresa, de acordo com Cheng e Foley (2019). É importante destacar que a tarifa dinâmica é um exemplo muito claro da maneira como os controles de prêmios e compensação destacados por Malmi e Brown (2008) influenciam esforços em prol de uma tarefa, uma vez que ela simultaneamente: (i) direciona (literalmente) o esforço dos motoristas (remunerando mais aqueles que se dirigem aos locais previstos pelo aplicativo); (ii) estipula o tempo que os indivíduos se dedicarão àquela tarefa (uma vez que a tarifa dinâmica é temporária); e (iii) controla o nível de atenção do indivíduo à tarefa (já que a remuneração varia de acordo com os interesses da empresa naquele momento).

Já no que se refere aos controles administrativos, constatou-se, no caso da 99TL, principalmente aqueles ligados à procedimentos e políticas, conforme a classificação de Malmi e Brown (2008). Há um foco nos automóveis e em determinados quesitos prévios para o acesso de motoristas a diferentes categorias e, conseqüentemente, maiores remunerações. Salienta-se que alguns motoristas questionam alguns procedimentos realizados pela empresa, em especial, os banimentos da plataforma. É importante destacar a relação entre esses controles e aqueles de prêmios e compensação, e cibernéticos, tal como evidenciado por aqueles autores.

No que tange ao controle cultural, destacam-se os relatos de alguns motoristas dos benefícios do clube 99 Prime e do programa Somos99. Ambos podem ser compreendidos como clãs na perspectiva de análise de SCG de Malmi e Brown (2008), ou seja, grupos individuais distintos dentro da organização. Salienta-se, ainda, que a participação em tais programas está atrelada a metas semanais e mensais de viagens, assim como níveis de pontuação (99TL, 2020g), demonstrando novamente o uso da inter-relação entre os diferentes pacotes de controle descritos por aqueles autores e o papel dos algoritmos nessa gestão, tal como evidenciam Cheng e Foley (2019).

## 5 Conclusões

Este artigo apresentou os resultados de um estudo que se propôs a analisar o SCG da 99TL sob a perspectiva do modelo proposto por Malmi e Brown (2008). Na pesquisa, caracterizada como exploratória, documental e qualitativa, foram utilizados dados secundários obtidos por meio de documentos publicados no site oficial da empresa e por meio de conteúdos publicados pelos motoristas influenciadores digitais no YouTube.

Os resultados obtidos demonstram que a 99TL utilizou amplamente ferramentas de todos pacotes de SCG descritos por Malmi e Brown (2008). Observou-se, ainda, uma forte inter-relação entre as ferramentas dos diferentes pacotes, em especial, aqueles dos controles cibernéticos, de prêmios e compensação, e administrativos. Ressalta-se, ainda, o uso dos algoritmos como suporte ao SCG, destacando-se o papel da gestão por algoritmos na economia compartilhada, tal como destacado por Cheng e Foley (2019). Verificou-se que, em geral, os motoristas se submetem aos controles estabelecidos pela 99TL. Entretanto, foram registrados relatos de críticas a algumas formas de controle, em especial, à tarifa (considerada baixa) para incentivá-los ao trabalho, assim como as taxas de aceitação, que podem aumentar a insegurança dos motoristas em determinadas viagens.

A pesquisa descrita neste artigo apresentou diversas contribuições às pesquisas em SCG. Primeiramente, demonstrou-se a viabilidade de aplicação do modelo de SCG elaborado por Malmi e Brown (2008) para análise em empresas da economia compartilhada, reforçando sua relevância como *framework* de estudos sobre tais sistemas em diferentes modelos de negócio. Ademais, enfocou-se um aspecto pouco abordado da economia compartilhada, assim como se contribuiu para preencher tal lacuna na literatura conforme Leoni e Parker (2019). Por fim, evidenciou-se o papel dos algoritmos na economia compartilhada, tal como evidenciado por Cheng e Foley (2019), assim como o seu suporte essencial ao SCG para empresas que atuam nesse tipo de economia.

Como limitações da pesquisa, inicialmente, pode-se destacar a amostra não probabilística dos motoristas. Além disso, alguns motoristas analisados são patrocinados em alguns vídeos, o que pode influenciar o seu posicionamento sobre a marca. Ademais, como os controles da empresa divergem conforme a localidade do motorista parceiro, esta distinção de controle pode interferir na análise. Para estudos futuros sugere-se o estudo de outras empresas de transporte por aplicativo da economia compartilhada, tais como Cabify, Uber, e/ou outras modalidades da 99TL também podem ser estudadas (como o 99 Food). As diferenças na adoção do SCG também poderiam ser exploradas em empresas do mesmo segmento, de diferentes segmentos e internacionais. Por fim, dados primários poderiam possibilitar novas perspectivas sobre o papel desses sistemas nesse tipo de negócio.

## Referências

- 99TL – 99 Tecnologia Ltda. **Política de privacidade**, 2018. Disponível em: <<https://whatsapp.99app.com/privacy-policy-br.html>>. Acesso em: 21 ago. 2020.
- \_\_\_\_\_. **O ponto de partida da 99 são as pessoas**, 2020a. Disponível em: <<https://99app.com/sobre-a-99/>>. Acesso em: 21 ago. 2020.
- \_\_\_\_\_. **Termos e condições - Termos de Uso Motorista**, 2020b. Disponível em: <<https://99app.com/legal/termos/motorista/>>. Acesso em: 21 ago. 2020.
- \_\_\_\_\_. **Termos e condições**, 2020c. Disponível em: <<https://whatsapp.99app.com/terms-br.html>>. Acesso em: 21 ago. 2020.
- \_\_\_\_\_. **Como me cadastro como motorista Pop?**, 2020d. Disponível em: <<https://99novo.zendesk.com/hc/pt-br/articles/115014268847-Como-me-cadastro-como-motorista-Pop>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

\_\_\_\_. **O ano do meu carro é aceito?**, 2020e. Disponível em:

<<https://99novo.zendesk.com/hc/pt-br/articles/115015780527-O-ano-do-meu-carro-%C3%A9-aceito->>. Acesso em: 21 ago. 2020.

\_\_\_\_. **Quais são as inovações do novo aplicativo da 99?**, 2020f. Disponível em:

<<https://99app.com/newsroom/quais-sao-as-inovacoes-do-novo-aplicativo-da-99/>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

\_\_\_\_. **O Somos99 é o programa da 99 feito para você**, 2020g. Disponível em:

<<https://www.somos99.com.br>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

\_\_\_\_. **Motorista**, 2020h. Disponível em: <<https://99app.com/motorista/>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

\_\_\_\_. **Com segurança você faz mais**, 2020i. Disponível em: <<https://99app.com/seguranca/>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

AMARAL, A. S. A. A. *et al.* Comunicação organizacional na era digital: análise de canais no YouTube em hospitais que atendem pacientes com câncer. **Colloquium Socialis**, v. 2, n. 4, p. 30-34, 2018.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 769 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2016. 281 p.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

CAPELAS, B. Startup 99 gera R\$ 12,2 bilhões de impacto à economia do País. **Estadão**, São Paulo, 20 fev. 2020. Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,startup-99-gera-r-12-2-bilhoes-de-impacto-a-economia-do-pais,70003203646>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

CHENG, M.; FOLEY, C. Algorithmic management: The case of Airbnb. **International Journal of Hospitality Management**, v. 83, p. 33-36, 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

DIDI. **Didi Values**, 2020. Disponível em: <<https://www.didiglobal.com/about-didi/cultural>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

DUBOIS, E.; SCHOR, J.; CARFAGNA, L. Connected consumption: A sharing economy takes hold. **Rotman Management**, v. 1, p. 50-55, 2014.

FLICK, U. (2004). **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312 p.

JORDÃO, R. V. D.; BARBOSA, C. R.; RESENDE, P. T. Inflação interna, gestão e controle de custos: uma experiência de sucesso em uma multinacional brasileira. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 12, n. 1, 2018.

LEONI, G.; PARKER, L. D. Governance and control of sharing economy platforms: Hosting on Airbnb. **The British Accounting Review**, v. 51, n. 6, p. 100814, 2019.

LUEG, R.; RADLACH, R. Managing sustainable development with management control systems: A literature review. **European Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 158-171, 2016.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n.4, p. 287-300, 2008.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. 2nd ed. Harlow, England: FT Prentice-Hall, 2007. 850 p.

NANDAGIRI, L.; PHILIP, V. Impact of influencers from Instagram and YouTube on their followers. **IJMRME**, v. 4, n. 1, P. 61-65, 2018.

OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. **Management Accounting Research**, v. 31, n. 2, p. 45-62, 2016.

ROSENBLAT, A.; STARK, L. Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. **International Journal of Communication**, v. 10, p. 3758-3784, 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583 p.

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. **Form S-1 Registration Statement under the Securities Act of 1933 – UBER Technologies, Inc.**, 2019. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519103850/d647752ds1.htm>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

SHIRKY, C. **Lá vem todo mundo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012. 295 p.

SILVEIRA, L. M.; PETRINI, M.; SANTOS, A. C. M. Z. Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando?. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 298-305, 2016.

SUTHERLAND, W.; JARRAHI, M. H. The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda. **International Journal of Information Management**, v. 43, p. 328-341, 2018.

SVENSSON, N.; FUNCK, E. K. Management control in circular economy. Exploring and theorizing the adaptation of management control to circular business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 233, p. 390-398, 2019.

UBER. **Uber cities**, 2020. Disponível em: <<https://uberestimator.com/cities>>. Acesso em: 23 ago. 2020.