

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**MODELOS DE NEGÓCIO NA ECONOMIA
COMPARTILHADA: UMA INVESTIGAÇÃO MULTI-CASO.**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

ANA LUISA ILHA VILLANOVA
Rio de Janeiro - 2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

ANA LUISA ILHA VILLANOVA

**MODELOS DE NEGÓCIO NA ECONOMIA COMPARTILHADA: UMA
INVESTIGAÇÃO MULTI-CASO.**

RIO DE JANEIRO

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

ANA LUISA ILHA VILLANOVA

**MODELOS DE NEGÓCIO NA ECONOMIA COMPARTILHADA: UMA
INVESTIGAÇÃO MULTI-CASO.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Joia

RIO DE JANEIRO

2015

Villanova, Ana Luisa Ilha

Modelos de negócio na economia compartilhada: uma investigação multi-caso /
Ana Luisa Ilha Villanova. – 2015.
125 f.

**Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas,
Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.**

Orientador: Luiz Antonio Joia.

Inclui bibliografia.

1. Compartilhamento – Aspectos econômicos. 2. Redes de negócios. 3. Produtos novos. 4. Empresas novas. I. Joia, Luiz Antonio. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658



ANA LUISA ILHA VILLANOVA

**MODELOS DE NEGÓCIO NA ECONOMIA COMPARTILHADA: UMA
INVESTIGAÇÃO MULTI-CASO.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 22/12/2015.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. Joia', is positioned above a horizontal line.

Luiz Antonio Joia
Orientador (a)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. M. N. Gonçalves', is positioned above a horizontal line.

Jose Mauro Nunes Gonçalves

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Baroni', is positioned above a horizontal line.

Rodrigo Baroni de Carvalho

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Luiz Antonio Joia por sua orientação valiosa e pelo compartilhamento de seu conhecimento e experiência.

Aos colegas da turma MEX 2014 pela amizade, apoio e troca de experiências.

À minha família, em especial, ao meu pai pelo apoio incondicional.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

A economia compartilhada teve origem na década de 1990 nos Estados Unidos impulsionada pelos avanços tecnológicos que propiciaram a redução dos custos das transações *on-line peer-to-peer* (SHIRKY, 2008), viabilizando a criação de novos modelos de negócio baseados na troca e no compartilhamento de bens e serviços entre pessoas desconhecidas (SCHOR, 2015). A economia compartilhada é constituída por práticas comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços, sem que haja, necessariamente, a aquisição de um produto ou troca monetária (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Atualmente, a economia compartilhada está tomando forma no Brasil, por meio da expansão de modelos de negócio que visam ao compartilhamento, à troca e à revenda de produtos e serviços. Assim, objetivando expandir o conhecimento sobre este fenômeno econômico, realizou-se um estudo de caso múltiplo em quatro empresas representantes dessa economia, com o objetivo de conhecer os seus modelos de negócio, enfatizando uma abordagem holística para compreender como essas organizações realizam seus negócios (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Como resultado deste estudo, constata-se que a economia compartilhada abrange uma extensa gama de modelos de negócio (SCHOR, 2014), dentre os quatro casos estudados foram observados três modelos de negócio distintos. Ademais, por meio dos casos estudados, evidencia-se que as empresas da economia compartilhada tendem a desenvolver sinergias com empresas da economia tradicional para garantir sua sustentabilidade, visto que, das quatro empresas estudadas, três já estão desenvolvendo transações *business-to-business* com parceiros da economia tradicional, constatando-se assim o surgimento de uma economia híbrida constituída pelo mercado capitalista e pelas iniciativas de compartilhamento (RIFKIN, 2014). Todavia, verifica-se que a aproximação com empresas tradicionais não significa o abandono da essência de compartilhamento e sustentabilidade socioambiental, inerentes às propostas de valor das atividades da economia compartilhada.

Palavras-chave: Economia compartilhada; Modelos de negócio; Compartilhamento; *Connected consumption*; Consumo colaborativo; Economia *mesh*.

ABSTRACT

The sharing economy was originated in the United States in the 1990s, driven by technological advancements that led to cost reductions in on-line peer-to-peer transactions (SHIRKY, 2008), thus making it feasible to create new business models based on the exchange and sharing of goods and services among unknown people (SCHOR, 2015), and boost the rise of the sharing economy business models (GANSKY, 2010). The sharing economy consists of business practices that allow access to goods and services, without the need of purchasing a product or exchanging money (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Currently, the sharing economy is growing in Brazil through the expansion of new business models that aim at sharing, exchanging and reselling goods and services. In order to expand the knowledge about the sharing economy, this research conducted a multiple case study of four companies that represent this economy. This study attempted to investigate the companies' business models, emphasizing a holistic approach to explain how each organization conducts its business (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). As a result, the case study confirms that the sharing economy consists of several types of business models (SCHOR, 2014); among the four cases studied, three different types of business models were identified. Besides, this study showed that sharing economy companies tend to develop synergies with traditional economy companies to ensure their business model sustainability. Among the four companies studied, three are developing business-to-business transactions with traditional economy partners. Thus, the study confirms the emergence of a hybrid economy formed by the capitalist market and sharing economy initiatives (RIFKIN, 2014). However, the study also showed that approaching traditional businesses does not mean abandoning the essence of sharing and environmental sustainability present in the value proposals of the sharing economy.

Keywords: Sharing economy; Business models; Mesh economy; Connected consumption; Colaborative consumption.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - <i>SITE</i> DA BLIIVE	51
FIGURA 2 - ESPAÇO WE FAB.....	53
FIGURA 3 - <i>SITE</i> DA TRIPDA	54
FIGURA 4 - ESPAÇO NÓS COWORKING.....	55
FIGURA 5 - INTERDEPENDÊNCIA DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO.	57
FIGURA 6 - INTERDEPENDÊNCIA DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO DA BLIIVE.	64
FIGURA 7 - INTERDEPENDÊNCIA DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO DO WE FAB.	72
FIGURA 8 - INTERDEPENDÊNCIA DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO DA TRIPDA.	79
FIGURA 9 - INTERDEPENDÊNCIA DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO DO NÓS COWORKING.	85

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - EXEMPLOS DE ATIVIDADES DE ECONOMIA COMPARTILHADA SEGUNDO A TAXONOMIA DE BOTSCHAN E ROGERS (2011).....	24
QUADRO 2 - EXEMPLOS DE ATIVIDADES DE ECONOMIA COMPARTILHADA SEGUNDO A TAXONOMIA DE SCHOR (2014)	25
QUADRO 3 - DEFINIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO.	27
QUADRO 4 - TAXONOMIA DE MODELO DE NEGÓCIO PROPOSTA POR RAPP (2004).....	30
QUADRO 5 - TAXONOMIA DE MODELO DE NEGÓCIO PROPOSTA POR AFUAH E TUCCI (2001).....	31
QUADRO 6 - TAXONOMIA DE MODELO DE NEGÓCIO PROPOSTA POR OSTERWALDER E PIGNEUR (2010).....	37
QUADRO 7 - DIMENSÕES E COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO PROPOSTO POR OSTERWALDER (2004).....	38
QUADRO 8 - CASOS ESTUDADOS CONFORME A TAXONOMIA PROPOSTA POR SCHOR (2014)	44
QUADRO 9 - DADOS DESCRITIVOS DAS ENTREVISTAS E DOS ENTREVISTADOS.....	46
QUADRO 10 - COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO PROPOSTO POR OSTERWALDER E PIGNEUR (2010).....	49
QUADRO 11 - CLASSIFICAÇÃO DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO DA BLIVE.....	58
QUADRO 12 - CLASSIFICAÇÃO DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO DO WE FAB.....	67
QUADRO 13 - CLASSIFICAÇÃO DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO DA TRIPDA.....	75
QUADRO 14 - CLASSIFICAÇÃO DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO DO NÓS COWORKING.....	81
QUADRO 15 - CLASSIFICAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIO CONFORME A TAXONOMIA DE OSTERWALDER E PIGNEUR (2010).....	87
QUADRO 16 - MODELOS DE NEGÓCIO E MODELOS DE MONETIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	89
QUADRO 17 – ANÁLISE SWOT DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	91
QUADRO 18 - ADERÊNCIA DOS CASOS ESTUDADOS À TAXONOMIA DE ATIVIDADES DE ECONOMIA COMPARTILHADA PROPOSTA POR SCHOR (2014).....	100

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONTEXTO DA PESQUISA.....	3
1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA	4
1.3 MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	5
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	6
2. PROBLEMÁTICA.....	7
2.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
2.2 OBJETIVO PRINCIPAL	7
2.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS.....	7
2.4 CONTORNOS DA PESQUISA.....	7
3. REVISÃO DE LITERATURA	8
3.1 ECONOMIA COMPARTILHADA.....	8
3.2 MODELOS DE NEGÓCIOS	26
4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	43
4.1 COLETA DE DADOS	44
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	46
5. DESCRIÇÃO DOS CASOS	50
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS	56
6.1 BLIIVE.....	58
6.2 WE FAB.....	66
6.3 TRIPDA.....	74
6.4 NÓS COWORKING	81
6.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	86
7. CONCLUSÃO.....	102
7.1. IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS.....	102
7.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	104
7.3. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	104
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE A - ECONOMIA COMPARTILHADA NO BRASIL.....	112
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA	114

1. INTRODUÇÃO

A economia compartilhada teve origem nos Estados Unidos, em meados da década de 1990, com a fundação dos *sites* de recirculação de bens eBay e Craigslist. Esses sites aproveitaram os avanços tecnológicos que propiciavam redução dos custos das transações, para explorarem os mercados secundários (SCHOR, 2014). A redução dos custos transacionais é o fator propulsor subjacente que possibilitou a expansão das transações *on-line peer-to-peer* (SHIRKY, 2008), permitindo a criação de um número cada vez maior de novos modelos de negócio que promoveram a expansão da economia compartilhada (GANSKY, 2010).

A economia compartilhada é constituída por um conjunto de práticas comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços, sem que haja, necessariamente, a aquisição de um produto ou troca monetária entre as partes envolvidas (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Essas práticas de compartilhamento sempre existiram, entretanto, o que é inovador na economia compartilhada é que o desenvolvimento tecnológico propiciou a criação de um mercado de trocas de bens e serviços entre pessoas desconhecidas, em detrimento das práticas antigas onde o compartilhamento era restrito a pessoas próximas (SCHOR, 2015).

O desenvolvimento da economia compartilhada deve-se à conjunção de fatores sociais, econômicos e tecnológicos (BOTSMAN; ROGERS, 2011). No que tange aos fatores sociais, constata-se uma crescente preocupação com questões relacionadas à sustentabilidade e meio-ambiente (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014), assim como o desejo dos participantes de fazerem novas conexões sociais (SCHOR, 2015). Por meio da economia compartilhada, tem-se acesso a mais produtos sem que haja necessidade de aumentar a produção dos mesmos, reduzindo-se, assim, o impacto ambiental (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Quanto aos fatores econômicos, a economia compartilhada permite que as pessoas fiquem menos dependentes de empregadores e mais capazes de diversificar as suas fontes de renda (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014). Por fim, os avanços tecnológicos proporcionaram a disseminação das redes sociais e a redução dos custos das transações *peer-to-peer*, conectando diretamente

consumidores a produtores e reduzindo os custos de intermediação (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Além disso, o desenvolvimento tecnológico tem transformado o relacionamento entre os produtos físicos e a sua propriedade (GANSKY, 2010). Com o compartilhamento digital, a posse de bens físicos se desmaterializa, os produtos tornam-se intangíveis, mudando a percepção de propriedade (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Ademais, em um ambiente em constante mudança, em que as informações e os produtos se tornam obsoletos cada vez mais rápido, a antiga ideia de possuir algo não se mostra mais tão vantajosa, levando as pessoas a perceberem os benefícios do acesso a produtos e serviços sobre a sua propriedade (GANSKY, 2010).

Para Belk (2009), a manifestação da essência empreendedora humana impulsionou o desenvolvimento da economia compartilhada. A sofisticação das tecnologias de processamento, armazenamento e largura de banda estimulou a expansão do empreendedorismo digital, no qual o baixo custo marginal tem tornado possível a oferta de novos produtos e serviços, bem como o desenvolvimento de novos modelos de negócio (ANDERSON, 2009). A economia compartilhada é constituída majoritariamente por modelos de negócio baseados em plataformas na Internet; algumas destas atividades podem se tornar sustentáveis, favorecendo a criação de novas relações econômicas, enquanto outras podem reproduzir os padrões atuais da economia, convergindo para atividades de *business-as-usual* (SCHOR, 2014).

Atualmente, a economia compartilhada está tomando forma no Brasil por meio da rápida expansão de modelos de negócio que visam ao compartilhamento de bicicletas, automóveis, espaços de trabalho, hospedagem e sistemas de caronas. Ademais, existe a disseminação das plataformas *on-line* que proporcionam o empréstimo, a troca e a revenda de produtos e serviços, ao lado das plataformas de financiamento e produção coletiva (PORTAL CONSUMO COLABORATIVO, 2015).

Assim, esta dissertação apresenta um estudo de caso múltiplo que se propõe a evidenciar os modelos de negócio utilizados pelas empresas que constituem a economia compartilhada no Brasil. A análise dos modelos de negócio enfatiza uma abordagem holística adotada neste estudo para explicar como as organizações realizam seus negócios (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011), visando colaborar para a expansão do conhecimento sobre o fenômeno da economia compartilhada no Brasil.

1.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Atualmente, observa-se a expansão de modelos de negócio baseados no compartilhamento, que viabilizam o acesso a bens e serviços sem que haja a necessidade da aquisição (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Entretanto, este é um fenômeno recente e o seu desenvolvimento depende de fatores econômicos, sociais e tecnológicos (SCHOR, 2014). No Brasil, a conjuntura econômica indica uma tendência favorável à disseminação da economia compartilhada. As condições desfavoráveis da economia tradicional, que apresenta queda no índice de emprego formal, projeção de crescimento negativo para o PIB no ano de 2015 e o maior índice de inflação da última década (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015), pode representar uma oportunidade para o desenvolvimento da economia compartilhada. Tendo em vista que o compartilhamento pode promover benefícios econômicos de diversas formas, ele pode representar uma fonte alternativa de renda por meio da revenda e do aluguel de bens, além da prestação de serviços, podendo ainda promover a redução de custos por meio de trocas e empréstimos de bens e serviços (GANSKY, 2010). Por exemplo, nos Estados Unidos, a economia compartilhada apresentou uma rápida expansão no final da década de 2000, impulsionada pela racionalidade econômica vigente (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

No que tange aos aspectos sociais, as circunstâncias igualmente parecem favoráveis à expansão desta atividade econômica. Um estudo realizado pela Box 1824¹ com 1784 jovens de 18 a 24 anos pertencentes a todas as classes sociais, em 173 cidades brasileiras, mostrou

¹ A Box 1824 é uma empresa de pesquisa de tendências, que estuda o comportamento de jovens com idade entre 18 anos a 24 anos.

que, após o excesso de individualismo da geração anterior e com maior consciência do risco de escassez dos recursos naturais, essa geração tem um discurso mais consciente sobre questões sociais e de sustentabilidade. Segundo a pesquisa, 74% dos jovens afirmam que se sentem na obrigação de fazer algo pelo coletivo e 79% afirmam que gostariam de utilizar parte do seu tempo livre para ajudar a sociedade².

Da mesma forma, os avanços tecnológicos influenciam diretamente o desenvolvimento da economia compartilhada, uma vez que colaboram com a disseminação das redes sociais e viabilizam o compartilhamento entre desconhecidos (GANSKY, 2010). Ademais, a evolução das tecnologias de informação e comunicação favorece o empreendedorismo por meio das plataformas *on-line*. Estas constituem um mercado de baixo custo de entrada, propiciando a implementação de novos modelos de negócio (ANDERSON, 2009), tendo em vista que, na economia compartilhada grande parte dos modelos de negócio são baseados em plataformas *on-line* (SCHOR, 2014).

1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA

A economia compartilhada é um fenômeno recente e o seu futuro ainda é incerto; entretanto, muitas empresas da economia compartilhada já se tornaram modelos de negócio bem sucedidos e sustentáveis, evidenciando o grande potencial de desenvolvimento econômico existente em torno das atividades de compartilhamento (SCHOR, 2014). Além disso, os atores da economia compartilhada apresentam uma postura mais ativa em relação às questões socioeconômicas e de sustentabilidade e desenvolvem modelos de negócio que buscam a geração de valor econômico e social concomitantemente (GANSKY, 2010).

Segundo Benkler (2006), é preciso estar ciente de que as condições de produção econômica da era da informação mudaram devido à relevância do compartilhamento e do intercâmbio de produção, gerando uma nova modalidade econômica. Rifkin (2014) afirma que, com essa nova modalidade econômica, está surgindo uma economia híbrida, constituída

² Pesquisa “O Sonho Brasileiro” realizada pela empresa Box 1824 em 2011.

pelo mercado capitalista e pelas iniciativas colaborativas, com grande potencial de agregar valor um ao outro. O futuro desta modalidade econômica será determinado por fatores como o modelo de negócio e a natureza do serviço prestado pelas atividades que a constituem (SCHOR, 2015). Assim, este estudo tem como objetivo colaborar para a expansão do conhecimento sobre o fenômeno da economia compartilhada, por meio de uma análise multi-caso de modelos de negócio dessa economia.

1.3 MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

A economia compartilhada, apesar de denotar um grande potencial de desenvolvimento (SCHOR, 2014), ainda é pouco conhecida no Brasil. Este fato torna-se ainda mais evidente na área acadêmica, onde foram encontrados poucos estudos desenvolvidos sobre o tema no Brasil. Entretanto, observa-se que a conjuntura nacional contemporânea indica uma tendência favorável à disseminação da economia compartilhada por meio da expansão de atividades econômicas baseadas em modelos de negócio que visam à geração de valor econômico e social (GANSKY, 2010).

Acredita-se que a economia compartilhada apresente potencial de desenvolvimento no Brasil, especialmente quando em sinergia com a economia tradicional. Entretanto, para que isso ocorra, é necessário que os seus benefícios econômicos e sociais tornem-se mais difundidos junto ao público em geral. Atualmente, observa-se que o desconhecimento acerca da economia compartilhada faz com que ela seja, equivocadamente, confundida com a economia social. Contudo, elas possuem propostas distintas, já que, enquanto a economia compartilhada tem como objetivo a promoção do compartilhamento e a reutilização de bens e serviços (BOTSCHAN; ROGERS, 2011), a economia social tem como princípio o desenvolvimento de atividades econômicas para a realização de objetivos sociais (FRANÇA, 2002).

Assim, a realização deste estudo é motivada pela necessidade de expandir o conhecimento sobre o potencial econômico das atividades da economia compartilhada, em especial daquelas

que possuem modelos de negócio com fins lucrativos e sustentáveis, sem perda da essência do compartilhamento.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. Inicialmente, no capítulo 1, apresenta-se a introdução ao estudo e, no capítulo 2, a sua problemática. O capítulo 3 é constituído da revisão de literatura, na qual são abordados os temas economia compartilhada e modelos de negócio. No capítulo 4, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para realização deste estudo e, no capítulo 5, descrevem-se os casos estudados. No capítulo 6, apresenta-se a análise e discussão dos casos estudados e, por fim, no capítulo 7 expõem-se a conclusão do estudo, as suas limitações, e as implicações gerencias e académicas derivadas deste trabalho.

2. PROBLEMÁTICA

2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo tem como objetivo identificar os tipos de modelos de negócio utilizados na economia compartilhada. Assim, ele se propõe a responder à seguinte pergunta:

Como são os modelos de negócio das empresas que praticam a economia compartilhada?

2.2 OBJETIVO PRINCIPAL

O objetivo principal deste estudo consiste em identificar os tipos de modelos de negócio praticados pelas empresas da economia compartilhada no Brasil.

2.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

Este estudo tem como objetivos intermediários:

- i. identificar e analisar os componentes dos modelos de negócio existentes nas empresas de economia compartilhada estudadas;
- ii. identificar a existência de aderência dos modelos de negócio das empresas estudadas à taxonomia de atividades de economia compartilhada proposta por Schor (2014).

2.4 CONTORNOS DA PESQUISA

Para a execução deste estudo foi realizada uma pesquisa teórica sobre os temas “economia compartilhada” e “modelos de negócio”, sendo utilizados, majoritariamente, estudos acadêmicos realizados no exterior. No que tange à pesquisa de campo, o estudo circunscreve-se à realização de uma análise multi-caso dos modelos de negócio de quatro empresas da economia compartilhadas atuantes no Brasil.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Esta revisão de literatura contempla o referencial teórico necessário para atingir os objetivos deste estudo, estando dividida em duas partes: na primeira expõe-se o tema “economia compartilhada” e na segunda parte aborda-se o tema “modelos de negócio”.

3.1 ECONOMIA COMPARTILHADA

A economia compartilhada, também denominada de economia *mesh* (GANSKY, 2010), consumo colaborativo (BOTSMAN; ROGERS, 2011) ou *connected consumption* (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014) é uma nova tendência que se expande por meio de novas organizações e novos modelos de negócio, com foco no compartilhamento (GANSKY, 2010).

Para Gansky (2010), economia compartilhada, ou *mesh*, é um sistema socioeconômico construído em torno do compartilhamento de recursos humanos e físicos, o qual inclui a criação, produção, distribuição, comércio e consumo compartilhado de bens e serviços por pessoas e organizações. Botsman e Rogers (2011) conceituam a economia compartilhada, ou consumo colaborativo, como um conjunto de práticas comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços, sem que haja, necessariamente, a aquisição de um produto ou troca monetária entre as partes envolvidas. Estas práticas são constituídas por transações como o compartilhamento, empréstimo, aluguel, doação, trocas, e escambo (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Já para Dubois, Schor e Carfagna (2014), a economia compartilhada é constituída por práticas de *connected consumption*, que enfatizam a reutilização de produtos, e as conexões *peer-to-peer*, eliminando intermediários, e podendo levar a conexões face a face que estão redesenhando os modelos de negócio da economia tradicional.

Para Botsman e Rogers (2011), o desenvolvimento da economia compartilhada deve-se a uma conjunção de fatores sociais, econômicos e tecnológicos. No que tange aos fatores sociais, constata-se uma crescente preocupação com questões relacionadas à sustentabilidade e meio-ambiente. Para Dubois, Schor e Carfagna (2014), também existem questões sociais relacionadas ao desejo dos participantes de fazerem novas conexões sociais. Quanto aos fatores econômicos, a economia compartilhada possibilita a monetização do excesso e da

ociosidade dos estoques individuais (BOTSMAN; ROGERS, 2011), fazendo surgir um novo modelo econômico em que as pessoas ficam menos dependentes de empregadores e mais capazes de diversificar as suas fontes de renda (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014). E, por fim, os fatores tecnológicos proporcionaram a disseminação de redes sociais e a redução dos custos das transações *peer-to-peer*, conectando diretamente consumidores a produtores e reduzindo os custos de intermediação (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

As redes sociais, por exemplo, são uma antiga forma de organização da humanidade (CASTELLS, 2013), entretanto, antes da Internet, os custos para coordenar transações entre grupos de pessoas eram elevados, tornando o compartilhamento de produtos e serviços restrito às pessoas próximas (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Com a redução destes custos, as relações construídas em redes sociais se tornam uma modalidade crescente de produção econômica (BENKLER, 2006). Por meio das redes, os indivíduos, mesmo desconhecidos, se conectam, realizam trocas, compartilham informações e cooperam, impulsionando a rápida disseminação das plataformas de economia compartilhada (SCHOR, 2014).

Por outro lado, a construção de uma nova cultura baseada na comunicação multimodal e no processamento digital de informações tem gerado um hiato geracional entre os que nasceram antes da era da Internet e aqueles que cresceram em um mundo digital (CASTELLS, 2013). A geração dos nativos digitais, jovens nascidos após 1980, também denominada de geração do milênio ou geração *We* (GREENBERG; WEBER, 2008), vive em um momento em que a confluência do desenvolvimento tecnológico e dos valores sociais constitui um fator transformador da sociedade atual (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Esses jovens, cada vez mais, reconhecem que não precisam ter coisas para usufruir delas, e que podem ter acesso a mais produtos e serviços quando agem em conjunto (WOLCOTT, 2014). Ademais, eles entendem a dinâmica dos negócios digitais (ANDERSON, 2009) e das redes sociais, onde compartilham e agem em conjunto (SHIRKY, 2008).

Além disso, as redes sociais *on-line* se desenvolvem em uma virtualidade real, tornando a vida cotidiana cada vez mais híbrida. Essas redes incluem todas as expressões culturais e pessoais, tornando-se uma dimensão fundamental da nossa realidade (CASTELLS, 2013).

Para Greenberg e Weber (2008), a geração dos nativos digitais se sente confortável tanto em espaços *on-line* quanto *off-line*; essa vida híbrida é natural para eles, que sempre tiveram as suas interações sociais mediadas pelas tecnologias digitais. Além disso, a participação em redes sociais reforça a importância da comunidade, fortalece as preocupações ambientais e sociais, refletindo uma mudança no estilo de vida, que impulsiona a economia compartilhada (PALFREY; GASSER, 2008).

Nessa linha, as novas formas de consumo baseadas no acesso a bens e experiências, sem a necessidade de aquisição, são assimiladas facilmente pela geração dos nativos digitais, uma vez que eles já estão acostumados ao compartilhamento *on-line* (BARDHI; ECKHARDT, 2012). Ademais, em um ambiente em constante mudança onde as informações e os produtos se tornam obsoletos cada vez mais rapidamente, a antiga ideia de possuir algo não se mostra mais tão vantajosa, e as pessoas passam a perceber os benefícios do acesso a produtos e serviços sobre a sua propriedade (GANSKY, 2010).

Importante frisar que o desenvolvimento industrial contribuiu, de forma significativa, para que as sociedades tivessem à sua disposição uma quantidade e variedade cada vez maior de produtos. As empresas passaram a estimular o consumo por meio de estratégias de marketing que incitam desejos até mesmo quando as necessidades já estão satisfeitas, e que promovem a obsolescência dos produtos, desenvolvendo uma cultura de bens descartáveis (DAUGVERNE, 2010). Entretanto, este padrão de consumo parece ser insustentável frente aos recursos naturais disponíveis, o que tem despertado uma consciência maior em torno da sustentabilidade e uma atitude mais crítica em relação aos padrões de consumo tradicionais (PALFREY; GASSER, 2008).

Para Botsman e Rogers (2011), a mudança de estilo de vida e dos padrões de consumo ocorre em torno de três valores centrais: a simplicidade; a rastreabilidade e transparência; e a participação. Para eles, a simplicidade é observada na necessidade de regate de transações com relacionamentos mais próximos; a rastreabilidade e transparência são percebidas quando o consumidor passa a se preocupar mais com procedência dos produtos que consome, dando mais valor a produtos locais; por fim, a participação denota que os jovens não querem ser

passivos em relação às condições atuais de consumo (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Além disso, a economia compartilhada tem também se expandido devido a questões como: sustentabilidade, austeridade econômica e consumismo perdulário (BENKLER, 2011).

Por outro lado, existe um descontentamento com as relações econômicas desequilibradas do capitalismo. Isso tem levado muitos consumidores a buscarem alternativas de mercado, o que pode fazer emergir um novo paradigma das relações econômicas (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014). Para Porter (2009), muitas empresas estão desacreditadas e vêm sendo culpadas pelos problemas sociais. Assim, para se reconciliar com a sociedade, um número crescente de empresas está aderindo a práticas de *share value*, ou seja, ter uma proposta na qual a geração de valor econômico e social se dê ao mesmo tempo. Essa tendência pode fortalecer o desenvolvimento de novos negócios da economia compartilhada, e promover novas parcerias entre empresas da economia tradicional e empresas da economia compartilhada. Todavia, segundo Schor (2014), muitas empresas estão se posicionando como parte da economia compartilhada por causa do significado simbólico positivo do compartilhamento, mas na realidade são atividades com práticas da economia tradicional (SCHOR, 2014).

Os princípios essenciais para o funcionamento da economia compartilhada são: massa crítica, ou seja, a quantidade de usuários necessária e suficiente para sustentar uma prática econômica (PORTER, 2009); capacidade ociosa; crença no bem comum e confiança entre desconhecidos. A confiança entre desconhecidos é vital para viabilizar as trocas em uma comunidade de economia compartilhada, podendo representar uma ameaça à sua expansão. (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

No mundo digital, a confiança entre desconhecidos se dá, principalmente, por meio da reputação (SCHOR, 2014). Isto é, a reputação tem grande importância nas configurações em rede; ela é o sinal mais visível da confiabilidade de um participante (POWELL, 1990). Os sistemas de reputação *on-line*, por exemplo, são responsáveis por determinar a confiabilidade, com base no comportamento *on-line* do participante (SCHOR, 2014). Assim, informações sobre a reputação de vendedores disponíveis aos compradores, reduzindo os riscos de se

transacionar com desconhecidos, são essenciais para o desenvolvimento da economia compartilhada (SCHOR, 2014). Estudos recentes mostram que os consumidores depositam tanta confiança em comentários gerados pelo consumidor *on-line*, quanto em recomendações de amigos ou familiares (RIFKIN, 2015).

Por outro lado, nas organizações em rede, a necessidade de supervisão hierárquica tende a ser baixa, pois o desejo de continuar participando da rede desencoraja comportamentos oportunistas (POWELL, 1990). Assim, a Internet favorece atividades coletivas, já que, os indivíduos tendem a ser mais abertos na *web*, se sentindo mais confortáveis para compartilhar (GEBER; HUI, 2011). Todavia, as plataformas devem cuidar das suas comunidades por meio da verificação de antecedentes dos usuários, da mediação rápida dos conflitos entre os membros, do desenvolvimento de sistemas eficazes de reputação e, principalmente, da busca pela autorregulamentação da plataforma (MALHOTRA; VAN ALSTYNE, 2014).

Para Schor (2014), a participação nas atividades da economia compartilhada é motivada por fatores econômicos, ambientais e sociais, e varia devido à diversidade das plataformas e das atividades. Algumas pessoas participam visando benefícios econômicos, como economizar dinheiro (BOTSMAN; ROGERS, 2011), ou ganhar dinheiro por meio das plataformas (SCHOR, 2014); algumas, visando fazer novos amigos (BOTSMAN e ROGERS, 2011); e outras, são atraídas pelo modismo ou novidade das plataformas (SCHOR, 2014).

Apesar de existirem diversos fatores motivadores para a participação na economia compartilhada, cabe ressaltar que pode existir uma lacuna entre a atitude e o comportamento. As pessoas podem ter uma percepção positiva da economia compartilhada e a apoiarem; entretanto, esta atitude positiva pode não ser traduzida em ações (HAMARI; SJOKLINT; UKKONEN, 2015). Belk (2014) conjectura que questões comportamentais, como o sentimento de posse e o apego aos bens materiais, associadas ao *status*, podem ser obstáculos à participação das pessoas na economia compartilhada. No que tange à participação em atividades *on-line*, sabe-se que as ferramentas tecnológicas removem obstáculos para a criação de redes colaborativas – elas ampliam a capacidade das pessoas compartilharem e

agirem em conjunto – mas a participação efetiva nessas ações depende da adoção de novos comportamentos (SHIRKY, 2012).

Adicionalmente, o potencial de transformação social associado às iniciativas de economia compartilhada ainda é desconhecido (SCHOR, 2015). A economia compartilhada resgata comportamentos naturais dos seres humanos, como o compartilhamento e a troca, os quais, por meio da interconectividade, têm grande potencial de crescimento (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Algumas atividades da economia compartilhada podem se tornar sustentáveis, favorecendo a criação de novas relações econômicas. Todavia, outras atividades podem reproduzir os padrões atuais, convergindo para atividades de *business-as-usual* (SCHOR, 2015). Assim, o futuro da economia compartilhada será determinado por fatores como o modelo de negócio e a natureza do serviço prestado (SCHOR, 2015).

Outro ponto importante é que, a economia compartilhada já está transformando alguns segmentos da economia tradicional, promovendo revisão nas práticas tradicionais de negócio. No caso da indústria musical, cinematográfica e editorial, o compartilhamento *on-line* de produtos já é uma prática estabelecida que impactou, em diferentes graus, a indústria tradicional. Recentemente, a indústria hoteleira tem pressionado os órgãos municipais para que apliquem os mesmos regulamentos hoteleiros para o aluguel de quartos por meio do Airbnb³. Além disso, os sindicatos dos taxistas acusam o Uber⁴ de prática de concorrência desleal (BELK, 2014). Para Cusumano (2015), o Airbnb e o Uber tornaram-se grandes empresas sustentáveis, com propostas nas quais os consumidores percebem valor; assim, as empresas tradicionais devem se adaptar ao novo cenário, competindo com base nas suas próprias vantagens, em vez de forçarem essas empresas a se adequarem a sistemas regulatórios ultrapassados.

Para Botsman e Rogers (2011), na economia compartilhada existem modelos de negócio bem sucedidos, como o Airbnb, que estão se tornando modelos híbridos de economia

³ O Airbnb é uma plataforma que viabiliza o aluguel de quartos privados.

⁴ O Uber é uma plataforma que conecta motoristas de veículos particulares com passageiros.

tradicional e da economia compartilhada. Segundo Schor (2014), o caso do Uber é distinto; para ela, após o crescimento meteórico e a introdução de capital de risco na plataforma, o Uber perdeu a sua essência de compartilhamento, passou a ser uma empresa de *business-as-usual*, e tem sido acusado de adotar comportamentos não competitivos (SCHOR, 2014).

A importância crescente da economia colaborativa não indica que esteja havendo uma mudança fundamental na natureza humana, ou que seja o fim da economia como se conhece; entretanto, as condições de produção econômica da era da informação mudaram, devido à relevância do compartilhamento social e do intercâmbio de produção (BENKLER, 2006). A economia compartilhada é, majoritariamente, uma reconfiguração de práticas já existentes. O que é realmente inovador são os modelos de negócio que viabilizam a rápida conexão entre pessoas desconhecidas que estabelecem transações para atenderem as suas necessidades (DUBOIS; SCHOR; CARFAGNA, 2014). A rápida expansão da economia compartilhada deve-se, em grande parte, aos novos negócios baseados em plataformas *peer-to-peer*, as quais viabilizam o compartilhamento de bens e serviços (FREMSTAD, 2014). Entretanto, muitas dessas plataformas são empresas *startups* que dificilmente sobreviverão após o período de financiamento. Ademais, algumas empresas enfrentam obstáculos legais, por serem negócios que ainda não possuem regulamentação formal (CUSUMANO, 2015).

Em estudo sobre tendências para a economia compartilhada, realizado pela PriceWaterhouseCoopers, os negócios *peer-to-peer* representam apenas uma pequena parte da economia compartilhada; a maior oportunidade encontra-se no compartilhamento *business-to-business* (PWC, 2014). O estudo destaca os cinco setores da economia compartilhada que terão maior crescimento: empréstimos e trocas *peer-to-peer*; *crowdfunding*; compartilhamento de acomodações; compartilhamento de veículos *peer-to-peer*; música e vídeo streaming (PWC, 2014).

Nessa linha, a economia compartilhada está tomando forma no Brasil, por meio de iniciativas de compartilhamento de bicicletas, automóveis, espaços de trabalho, hospedagem e sistemas de caronas, além da disseminação dos *sites* de troca de produtos e serviços e das plataformas de financiamento e produção coletiva (PORTAL CONSUMO

COLABORATIVO, 2015). A seguir, apresentam-se as principais atividades ligadas à economia compartilhada no Brasil e no mundo.

- Plataformas de troca de tempo (*time banking*)

São plataformas que conectam pessoas que ofertam serviços em troca de uma moeda digital, podendo ser usadas para obter outros serviços, de acordo com o princípio de que o tempo de cada pessoa tem o mesmo valor. Por meio dessas plataformas, os usuários podem ofertar serviços, como, por exemplo, uma aula de violão. Quando presta um serviço, o usuário recebe um *time money*, o dinheiro da rede. Com *time money*, o usuário pode usufruir de serviços ofertados por qualquer outro usuário na rede (SCHOR, 2014). No Brasil, a plataforma Bliive e a TimeRepublik são as mais populares.

- Hub Culture

O Hub Culture é uma rede social de troca de tempo entre profissionais de gestão, em que profissionais oferecem conselhos e compartilham habilidades e serviços. Normalmente, o compartilhamento da experiência se dá pessoalmente, e quem oferece o serviço recebe o *Ven*, moeda de troca desta rede (RIFKIN, 2014).

- Plataforma de oferta de serviços sob demanda

Outro modelo de plataforma de oferta de serviços é o TaskRabbit, originado nos Estados Unidos, em 2009. Ela conecta indivíduos disponíveis para executar tarefas sob demanda com indivíduos que necessitam de auxílio. A plataforma funciona como um mercado de trabalho que anuncia as tarefas e conecta as pessoas. Neste modelo, quem realiza uma tarefa é remunerado conforme acerto prévio (SCHOR, 2014).

- Plataforma de empréstimo entre vizinhos

A proposta das plataformas de empréstimo entre vizinhos é conectar pessoas da vizinhança para facilitar o compartilhamento de produtos domésticos ociosos, por meio de doações ou empréstimos. Nestes *sites*, ao se cadastrar, o usuário define o raio de distância

com o qual deseja interagir e faz o pedido do item desejado. Ao receber um pedido, a plataforma contata os vizinhos em busca de quem tenha esse item disponível para emprestá-lo, as condições do empréstimo e local de encontro são acertadas pelas partes. Após a devolução do item, os usuários avaliam um ao outro, com o objetivo de aumentar a credibilidade da plataforma (BOTSCHAN; ROGERS, 2011). No Brasil, a plataforma TemAçúcar é a mais conhecida.

- Plataforma de troca e doação de produtos

As plataformas de troca e doação tiveram início em 1995, com a fundação do eBay e do Craigslist, os quais deram origem à economia compartilhada. Existem diversos modelos de plataformas de troca e doação; em alguns casos, a mercadoria pode ser vendida em troca de pontos ou dinheiro, como ocorre no e-Bay. Normalmente, nas plataformas de troca, os usuários listam os produtos que desejam trocar e os interessados fazem a oferta de produtos para realizar a troca, a plataforma viabiliza a conexão entre as partes. O *site* americano Swap é o maior mercado de trocas do mundo, com 1,9 milhões de cadastrados, onde é possível trocar livros, roupas, games e músicas (BOTSCHAN; ROGERS, 2011). No Brasil, entre os sites mais populares estão: LivraLivro e Trocando livros (troca de livros ou *book swapping*); Tomaladaca e Xcambo (troca de produtos em geral); Projeto Gaveta (troca de roupas ou *clothes swapping*); e Quintaldetrocas (troca de brinquedos).

- Compartilhamento de carros (*carsharing*)

As plataformas que têm como proposta facilitar a mobilidade urbana são bastante populares na economia compartilhada. O princípio básico do compartilhamento de carros é proporcionar aos participantes todos os benefícios de um automóvel particular, sem que haja necessidade da sua posse. O compartilhamento de carros é um dos setores com maior diversidade de modelos de negócio. No modelo de compartilhamento B2P (*business-to-peer*), formado pelos clubes de compartilhamento de carro, o usuário paga uma taxa de adesão para ter acesso a um veículo sempre que precisar, ou pode optar pelo sistema de aluguel por hora utilizada. O sistema é bastante simples: o usuário utiliza um cartão (*smartcard*) para ter acesso a veículos espalhados em vários estacionamentos, que podem ser reservados por meio

da plataforma ou do aplicativo de *smartphone*. Além disso, as empresas de compartilhamento de carros podem ter fins lucrativos ou não (RIFKIN, 2014). Nos Estados Unidos, o conceito de compartilhamento de carro se popularizou com a rápida expansão da empresa Zipcar que, atualmente, faz parte do grupo Avis. Além disso, o serviço de compartilhamento de carros passou a ser ofertado por grandes empresas de transporte, como a BMW, que oferece o serviço BMW Drive Now (SCHOR, 2014). No Brasil, a Zazcar foi a primeira empresa de compartilhamento de carros e atua em São Paulo.

- Compartilhamento de carro *peer-to-peer*

No modelo P2P, a plataforma conecta proprietários de automóveis diretamente com potenciais locatários. O proprietário, ao registrar o seu automóvel na plataforma, paga uma taxa e determina o valor do aluguel por hora, a disponibilidade de horários do automóvel, e escolhe os potenciais usuários. O proprietário do veículo é remunerado por meio de um percentual do valor do aluguel, e a plataforma é comissionada pela intermediação (SCHOR, 2014). Segundo Gansky (2010), as pessoas experimentam esses serviços porque são mais baratos que os tradicionais, mas continuam nele devido à variedade na escolha de carros e da possibilidade de conexão com outras pessoas. A RelayRides é a maior empresa americana deste modelo.

Outro modelo de compartilhamento de carro *peer-to-peer* é representado por plataformas que conectam passageiros a motoristas de carros particulares, para corridas em que a cobrança se dá por meio de um aplicativo para celular fornecido pela empresa. Esta modalidade teve início em 2009, com o lançamento da plataforma Uber, empresa norte-americana que tem seus serviços disponíveis em 55 países e mais de 200 cidades (SCHOR, 2014). A Uber apresentou um crescimento meteórico, já levantou mais de 2,8 bilhões de dólares em financiamento, tornando-se um caso emblemático dentro da economia compartilhada, pois é um exemplo de um novo modelo de negócio que está causando uma ruptura no mercado e impactando setores tradicionais da economia, como os táxis (WIRED, 2015). Muitos governos e empresas de táxi têm protestado contra a Uber, alegando que o seu serviço de transporte não licenciado é inseguro e ilegal (SCHOR, 2014). No Brasil, o Uber

iniciou as suas operações em meados de 2014; entretanto, em abril de 2015, a Justiça Federal, pressionada pela associações de taxistas, interrompeu, por meio de uma liminar, os seus serviços. Desde então, o Uber – que alega não ser uma empresa que fornece serviços de táxi, e sim, uma empresa de tecnologia que conecta motoristas particulares a usuários – e os taxistas estão em constante litígio em torno dessa questão.

- Compartilhamento de caronas

As plataformas de carona conectam motoristas e passageiros que desejam fazer o mesmo itinerário. Neste modelo, o motorista oferece uma vaga, cadastra o destino, hora de saída e chegada, e sugere um valor de doação para as despesas da viagem. O carona encontra as vagas disponíveis e se candidata; assim que um motorista concorda em transportá-lo, eles acertam os detalhes da carona por meio da plataforma ou do aplicativo para *smartphone* (BOTSCHAN; ROGERS, 2010). No Brasil, a maior plataforma de caronas é a Tripda, de origem americana.

- Compartilhamento de táxi

A proposta deste modelo de plataforma é promover o barateamento das viagens de táxi, o aplicativo permite conectar usuários de táxi que tenham o itinerário semelhante. Ao encontrar uma oferta, os usuários entram em contato por meio do aplicativo e dividem o valor do transporte. No Brasil, a maior plataforma de caronas é o Borajunto.

- Compartilhamento de bicicletas

O compartilhamento de bicicletas é um modelo de negócio, normalmente *business-to-peer*, que pode ter, ou não, fins lucrativos. Para a utilização do serviço, o usuário se cadastra no *site* e retira bicicletas em uma estação inteligente distribuída em pontos estratégicos das cidades. Após o uso, o usuário pode devolver a bicicleta em qualquer estação de serviço (RIFKIN, 2014). No Brasil, várias cidades já possuem esse serviço. No Rio de Janeiro, o Bike Rio foi lançado em 2011, por meio da parceria entre a prefeitura municipal e o Banco Itaú, sendo operado pela empresa Serttel. O Bike Rio conta com 600 bicicletas distribuídas em 60

estações localizadas na zona sul da cidade.

- Compartilhamento de quintais para produção

A SharedEarth, empresa americana fundada por Adam Dell (irmão do fundador da Dell Computadores), foi a primeira a oferecer este serviço. A plataforma conecta pessoas que tenham um quintal ou jardim, e não tenham tempo ou habilidade para cuidá-lo, com pessoas que queiram cultivar a terra. Neste modelo, ambos dividem a produção. O SharedEarth também oferece um serviço chamado Jardineiros Commons, onde os agricultores urbanos compartilham suas safras com os consumidores, os quais pagam uma quantia fixa, com antecedência, para custear a plantação. A vantagem deste modelo é que a eliminação de intermediários convencionais reduz os custos dos produtos para os consumidores finais (RIFKIN, 2014).

- Compartilhamento de serviços

A Internet oferece um grande número de serviços digitais que podem ser compartilhados, sem que seja necessária a sua posse, como músicas, filmes, livros etc. Cada vez mais usuários optam por estes serviços, pois, por meio de uma assinatura podem ter acesso a serviços com custos mais baixos do que se os comprassem (WIRED, 2015). Um exemplo deste modelo é a Netflix – serviço de assinatura que oferece TV por Internet via *streaming* (forma de distribuição de dados) (BOTSMAN; ROGERS, 2011). A Netflix tem mais de 50 milhões de assinantes distribuídos em 40 países (SCHOR, 2014). No Brasil, a Netflix disponibiliza seus serviços desde 2011.

Outro exemplo é o Oyster, plataforma que oferece mais de um milhão de livros por meio digital (*e-book*) por uma taxa fixa mensal. Os usuários podem ler qualquer livro disponível a partir de *smartphones* ou *tablets* (WIRED, 2015).

- Aluguel *peer-to-peer*

O modelo de aluguel *peer-to-peer* também é bastante popular entre as plataformas de

economia compartilhada. As plataformas de aluguel *peer-to-peer* viabilizam que pessoas que têm bens ociosos possam ganhar dinheiro por meio da locação dos mesmos. Na plataforma, os usuários podem tanto anunciar bens para aluguel, quanto solicitar bens, além de combinar as condições da locação. No Brasil, os *sites* mais populares são o Buscalá (produtos em geral) e Joanelha (brinquedos).

- Airbnb

Fundado em 2008 nos Estados Unidos, o Airbnb é uma plataforma, com fins lucrativos, que conecta pessoas que tenham quartos disponíveis para locação, com potenciais locatários (SCHOR, 2014). O Airbnb é uma ideia antiga que está sendo reproduzida e se tornando relevante devido à tecnologia de redes P2P (BOTSMA; ROGERS, 2011). Por meio da plataforma do Airbnb é realizado todo o processo de reserva, pagamento e comunicação entre as partes; por essa intermediação o *site* cobra, do hóspede, uma taxa de 6% a 12% do valor total. O Airbnb é considerado a maior plataforma de economia compartilhada, avaliada em 18 bilhões de dólares, oferece serviços em mais de 34 mil cidades e 190 países, e tendo hospedado mais de 25 milhões de pessoas (SCHOR, 2014). Um dos diferenciais do Airbnb é a gama de opções que o *site* oferece desde hospedagens convencionais até as mais inusitadas, como iglus, casas em árvores e castelos (SCHOR, 2014).

No Brasil desde 2012, o Airbnb tem realizado parcerias com governos e Secretarias de Turismo em alguns estados, como no Rio de Janeiro, onde o Airbnb incrementou em mais de 75% a capacidade hoteleira da cidade (PROXIMA, 2014). Além disso, o Airbnb é parceiro oficial do Comitê Olímpico Rio 2016.

- Couchsurfing

Fundado em 1999 nos Estados Unidos, o Couchsurfing foi uma das primeiras plataformas de economia compartilhada. Ela conecta pessoas que tenham camas ou sofás disponíveis e desejam emprestá-los, com pessoas que procuram uma forma barata de hospedagem. Atualmente, o Couchsurfing tem cerca de 6 milhões de membros e está presente em mais de 100 mil cidades (SCHOR, 2014).

- Laboratórios Fab Lab

Fab Lab, abreviação de “laboratório de fabricação”, é um espaço no qual pessoas de diversas áreas se reúnem para realizar projetos de fabricação digital de forma colaborativa. O conceito surgiu no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) *Media Lab*, fundado pelo Professor Nicholas Negroponte e, desde 1998, passou a ser disseminado pelo Professor Neil Gershenfeld, do MIT *Center for Bits and Atoms*, originando os Fab Labs (ANDERSON, 2012). A maioria dos Fab Labs é constituída de projetos de produção e inovação coletiva liderados pela comunidade e geridos por universidades ou associações sem fins lucrativos (RIFKIN, 2014). Originalmente concebido como um espaço para prototipagem técnica em busca de inovação e estímulo para o empreendedorismo local, os Fab Labs estão sendo cada vez mais adotados por escolas e por empresas (RIFKIN, 2014).

A expansão dos espaços Fab Labs está ancorada na cultura *maker* ou *maker movement* - segundo Anderson (2012), os Fab Labs são *makerspaces*. A cultura *maker* é caracterizada pela colaboração e compartilhamento, via comunidades *on-line*, da criação e prototipagem de novos produtos por meio de ferramentas digitais e *softwares* de padrão aberto, que propiciam, a (quase) qualquer um, a fabricação própria de produtos (ANDERSON, 2012).

Atualmente existem cerca de 450 laboratórios localizados em mais de 60 países, sendo que 11 ficam no Brasil. Para o espaço ser considerado um Fab Lab, o laboratório precisa seguir alguns princípios, como abrir as portas à comunidade pelo menos uma vez por semana sem cobrar nada, compartilhar ferramentas e processos com os outros laboratórios, e participar ativamente da rede mundial de Fab Labs (RIFKIN, 2014).

- Espaços de *coworking*

Segundo a organização Coworking Brasil, o *coworking* é um movimento que se propõe

à construção de um futuro mais sustentável, por meio do equilíbrio entre vida e trabalho, motivado pela cultura participativa do movimento *open source*⁵, e pela natureza transformadora da tecnologia (COWORKING BRASIL, 2015). Um espaço de *coworking* caracteriza-se pelo compartilhamento de recursos de escritório por pessoas que trabalham em diferentes áreas de atuação. A maior parte dos espaços de *coworking* promove a integração entre os usuários, tendo por objetivo estimular a realização de projetos em conjunto (SCHOR, 2014). No Brasil, existem 238 espaços de *coworking*, com 6.500 posições de trabalho (COWORKING BRASIL, 2015).

- *Crowdsourcing*

O *crowdsourcing* pode ser definido como uma prática na qual as empresas ou instituições terceirizam uma função para ser realizada por uma rede indefinida (e geralmente grande) de pessoas sob a forma de um convite aberto. No *crowdsourcing*, os membros da rede apresentam soluções que se tornam propriedade da entidade que propôs o problema. Em alguns casos, os indivíduos que forneceram a solução são recompensados financeiramente; em outros casos, a única recompensa é o reconhecimento ou satisfação intelectual (HOWE, 2008). Um exemplo bastante conhecido de *crowdsourcing* é a *Wikipedia* (enciclopédia digital).

- Plataformas de financiamento coletivo (*crowdfunding*)

O *crowdfunding* é a prática de financiamento de um projeto a partir de contribuições monetárias de um grande número de pessoas por meio da Internet. As plataformas de *crowdfunding* conectam o realizador do projeto, ou seja, quem propõe a ideia ou projeto e

⁵ O movimento *open source* é um movimento global formado por indivíduos que apoiam e disseminam a utilização de softwares com licenças de código aberto (HOWE, 2008).

solicita o financiamento, com indivíduos que queiram apoiar o projeto. Normalmente, os apoiadores recebem algum tipo de recompensa em troca do valor financiado (JOACHIM, 2011). Esta prática teve início nos Estados Unidos em 2008, com a fundação da plataforma Kickstarter, e chegou ao Brasil em 2011 por meio da plataforma Cartase.

No APÊNDICE A apresenta-se um quadro com os principais exemplos de economia compartilhada presentes no Brasil. Para as atividades de *crowdfunding*, *crowdsourcing* e *coworking*, mostra-se apenas alguns exemplos, dada a sua grande quantidade.

As atividades que constituem economia compartilhada são classificadas, principalmente, por meio das taxonomias propostas por Schor (2014) e Botsman e Rogers (2011). A categorização das atividades da economia compartilhada sugerida por Botsman e Rogers (2011) propõe a existência de três sistemas distintos: sistema de serviço e produto, mercado de redistribuição, e estilo de vida colaborativo.

O sistema de serviços de produtos caracteriza-se pelo pagamento para a utilização de determinado bem, sem ter que adquiri-lo, ou seja, paga-se pelo benefício do produto. Assim, são práticas que permitem que produtos de propriedade de uma empresa ou de uma pessoa física sejam compartilhados (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Já o mercado de redistribuição, caracteriza-se pela reutilização ou revenda de produtos. Esse mercado é impulsionado pelas tecnologias que possibilitam a realização de trocas entre pessoas desconhecidas (BOTSMAN; ROGERS, 2011). O mercado de redistribuição representa a retomada do escambo - prática ancestral de realização de trocas comerciais sem envolvimento de moeda (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Finalmente, o estilo de vida colaborativo caracteriza-se pela reunião de pessoas com interesses semelhantes, as quais estão dispostas a trocar e compartilhar ativos menos tangíveis, como tempo ou habilidades (BOTSMAN; ROGERS, 2011). As plataformas de troca de serviços (bancos de tempo), que viabilizam a permuta multilateral de serviços, são exemplos deste sistema (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

A seguir, no Quadro 1, apresenta-se exemplos das atividades da economia compartilhada, conforme a taxonomia proposta por Botsman e Rogers (2011). Como existem

muitas iniciativas na economia compartilhada em todo o mundo, os exemplos utilizados referem-se a *sites* presentes no Brasil, assim como *sites* estrangeiros com grande relevância no mercado.

Quadro 1 - Exemplos de atividades de economia compartilhada segundo a taxonomia de Botsman e Rogers (2011).

Taxonomia	Exemplos de atividades
Sistemas de serviços de produtos	Bike Rio (compartilhamento de bicicletas) B-cycle - EUA (compartilhamento de bicicletas) Zascar (<i>car sharing</i> - B2P) Zipcar – EUA, Street Car – UK (<i>car sharing</i> - B2P) RelayRides – EUA(<i>car sharing</i> - P2P) Netflix (compartilhamento de filmes) Buscalá (aluguel de produtos diversos)
Mercados de redistribuição	TemAçucar (empréstimos e doação entre vizinhos) Tomaladaca (troca de produtos e serviços) Xcambo (troca de produtos) Trocandolivros (troca de livros) Projeto Gaveta (<i>clothing swap</i> - troca de roupas) Trocacasa (troca de casas entre viajantes pelo mundo)
Estilo de vida colaborativo	The HUB (<i>coworking</i>) Nós (<i>coworking</i>) Couchsurfing (compartilhamento de hospedagem - gratuito) Airbnb (compartilhamento de hospedagem) Zimride – EUA (sistema de caronas) Wegocaronas, ponga.mobi, Tripda (sistema de caronas) KickStarter - EUA (<i>crowdfunding</i>) Catarse (<i>crowdfunding</i>) Wikipedia (<i>crowdsourcing</i>) Bliive (troca de serviço – banco de tempo) Timerepublik (troca de serviço – banco de tempo)

Schor (2014) propõe uma taxonomia para as iniciativas de economia compartilhada com base em duas dimensões: a orientação da plataforma – lucrativa ou sem fins lucrativos – e a estrutura de mercado – *peer-to-peer* (P2P) ou *business-to-peer* (B2P).

A seguir, o Quadro 2 apresenta exemplos de atividades de economia compartilhada segundo a taxonomia proposta por Schor (2014).

Quadro 2 - Exemplos de atividades de economia compartilhada segundo a taxonomia de Schor (2014)

Tipo de provedor		
Orientação da plataforma	P2P	B2P
Sem fim lucrativo	Couchsurfing (compartilhamento de hospedagem) TemAçúcar (empréstimos e doação) Bliive (troca de serviço – banco de tempo) Timerepublik (troca de serviço) Tomaladaca (troca de produtos e serviços) Xcambo (troca de produtos) ponga.mobi (caronas) Quintaldetrocas (troca de brinquedos) Tocandolivros (troca de livros) Projeto Gaveta (troca de roupas) Trocacasa (troca de casas entre viajantes)	Olabi (Fab Lab - RJ) We Fab (Fab Lab – SP)
Com fim lucrativo	Airbnb (compartilhamento de hospedagem) Wegocaronas (sistemas de caronas) Tripda (sistemas de caronas) Fletty (aluguel de carros utilitários) Descolaai (troca e venda de produtos) Joanninha (aluguel de brinquedos)	Bike Rio (compartilhamento de bicicletas) Zascar (compartilhamento de carros) The Hub (<i>coworking</i>) Nós (<i>coworking</i>) Estante virtual (revenda de livros)

Na taxonomia de Schor (2014), os *sites* de *crowdfunding* e *crowdsourcing* não são alcançados, pois não se enquadram na categoria P2P e nem na B2P. Entretanto, para outros autores, esses *sites* fazem parte da economia compartilhada (BOTSMAN; ROGERS, 2011; RIFKIN, 2014).

Algumas plataformas da economia compartilhada são modelos de negócio com o objetivo de gerar lucro por meio da maximização dos ativos. A plataforma Airbnb, por exemplo, tem forte apoio de capital de risco e está altamente integrada no sistema econômico existente (SCHOR, 2014). Por outro lado, muitas das iniciativas de compartilhamento ou troca não buscam a maximização das receitas; o objetivo dessas atividades é servir às necessidades da comunidade (SCHOR, 2014).

O modelo de negócio das plataformas P2P com fins lucrativos, normalmente é monetizado por meio da cobrança de comissões. Nesse modelo, o crescimento da receita depende do aumento do número de transações. Em contraste, o modelo das plataformas B2P, na maioria das vezes, procura maximizar a receita por transação, da mesma forma que as empresas tradicionais. Como exemplo, no *site* RelayRides (P2P) (serviço onde proprietários alugam seus próprios veículos), a definição de valores e a disponibilidade para aluguel são acertadas entre as partes. Já no Zipcar (B2P) (empresa de aluguel de carro), o preço é ditado pelo mercado, como em qualquer outra empresa do setor (SCHOR, 2014).

3.2 MODELOS DE NEGÓCIOS

A partir da década de 1990, o termo "modelo de negócio" passa a receber diversas conceituações, principalmente a partir do momento em que a Internet passa a exercer forte influência nas práticas empresariais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O conceito de modelo de negócio tem sido cada vez mais utilizado por estudiosos para abordar diferentes questões de pesquisa, em diferentes contextos, e em diferentes áreas de gestão, sem que haja um consenso sobre a sua definição (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Rappa (2001) afirma que um modelo de negócio é um método de fazer negócios; os modelos de negócio descrevem como uma empresa cria valor, relaciona-se com seus parceiros e gera receita. Afuah e Tucci (2001) conceituam modelo de negócio como sendo um construto unificador para explicar a vantagem competitiva e o desempenho da empresa; é o método pelo qual uma empresa constrói e utiliza os seus recursos para oferecer melhor valor aos seus clientes e gerar receita. Corroborando esses autores, Osterwalder (2004) também define modelo de negócio como sendo um método uma ferramenta conceitual formada por um conjunto de componentes inter-relacionados que descreve a lógica pela qual a empresa ganha dinheiro.

Entretanto, para Chesbrough e Rosenbloom (2002), o modelo de negócio é a lógica heurística que conecta o potencial técnico da empresa com a criação de valor econômico, devendo satisfazer as seguintes funções: articular a proposição de valor; identificar o segmento de mercado; definir a estrutura da cadeia de distribuição, estrutura de custos e de

lucro, mecanismo de geração de receitas; estabelecer o relacionamento da empresa com fornecedores e clientes; identificar potenciais concorrentes; e, por fim, formular a estratégia da empresa para ganhar e manter sua vantagem competitiva. Zott e Amit (2007) conceituam modelo de negócio como sendo o *design* de um conjunto de transações da empresa, desenhadas para explorar o potencial da empresa em criar valor econômico, transcendendo as suas fronteiras.

Tanto Chesbrought e Rosenbloom (2002) quanto Zott e Amit (2007) conceituam modelo de negócio por meio de definições muito próximas às de "estratégia empresarial". Segundo Joia e Sinval (2005), a maior parte das definições de modelo de negócio é muito próxima das principais definições de "estratégia", gerando dúvidas sobre a relação entre esses constructos. Entretanto, assim, esses autores, concluem que o modelo de negócio é um instrumento dinâmico e sistêmico de estratégia.

No Quadro 3, apresenta-se a definição de modelo de negócio, segundo diversos autores.

Quadro 3 - Definição de modelo de negócio.

Autor	Definição de modelo de negócio
Rappa (2001)	É um método de fazer negócio, descreve como a empresa cria valor, se relaciona com seus parceiros da cadeia de valores e gera receita.
Chesbrought e Rosenbloom (2002)	É a lógica heurística que conecta o potencial técnico da empresa com a criação de valor econômico.
Afuah e Tucci (2003)	É o método pela qual a empresa utiliza os seus recursos para oferecer uma melhor proposta de valor para os seus clientes e gerar receita ao longo do tempo.
Osterwalder (2004)	É uma ferramenta conceitual, formada por um conjunto de componentes inter-relacionados, que descrevem a lógica pela qual a empresa ganha dinheiro.
Johnson; Christensen e Kagermann (2008)	Consiste em quatro elementos de interligação: proposição de valor, geração de receita, recursos-chave e processos-chave que, em conjunto, criam e entregam valor.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	É o reflexo da estratégia da empresa realizada.

continua

Autor	Definição de modelo de negócio
Osterwalder e Pigneur (2010)	Descrição do racional de como a empresa cria, entrega e captura valor.
Zott, Amit e Massa (2011)	Modo como o empresa faz negócio e captura valor.

Apesar de não haver consenso quanto à definição de modelo de negócio, Zott, Amit e Massa (2011), após uma extensa revisão de literatura, levantaram temas emergentes comuns entre os estudiosos, como: 1) os modelos de negócio estão emergindo como uma nova unidade de análise; 2) os modelos de negócio enfatizam uma abordagem holística para explicar como as organizações realizam os seus negócio; 3) as atividades de uma empresa desempenham um papel importante na concepção do seu modelo de negócio; e 4) os modelos de negócio buscam explicar como as empresas criam valor, não apenas como elas o capturam.

A maior parte dos estudos sobre modelos de negócio tem como foco o *e-business* (negócios realizados eletronicamente), esses estudos buscam compreender as novas formas de se fazer negócio baseadas na Internet, assim como, as novas atividades desempenhadas por essas empresas (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). O crescimento de empresas baseadas na Internet tem sido impulsionado pelas tecnologias de processamento, armazenamento e largura de banda, cada vez mais rápidas, eficientes e baratas, propiciando baixo custo marginal aos serviços e produtos digitais (ANDERSON, 2009). Assim, essas tecnologias estão tornando possível a oferta de novos produtos e serviços, bem como o desenvolvimento de canais de distribuição inovadores (OSTERWALDER, 2004). Ou seja, permitem o desenvolvimento de novas formas de criar e entregar valor (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Além do mais, as novas tecnologias têm multiplicado os tipos de modelos de negócio, em contraste com a economia tradicional, onde a variedade de modelos de negócio é menor (OSTERWALDER, 2004). A economia compartilhada apresenta enormes possibilidades para a criação de novos modelos de negócio, por meio da integração da dimensão digital à física (GANSKY, 2010). Dessa forma, na economia compartilhada, a maioria dos modelos de negócio é constituída de plataformas baseadas na Internet, ou seja, empresas que realizam

suas transações comerciais, com parceiros e consumidores, por meio da Internet (SCHOR, 2014). Além disso, grande parte dessas empresas são novas e ainda estão buscando um modelo de negócio mais adequado (SCHOR, 2014).

A possibilidade de interação gerada pela tecnologia de comunicação digital propicia um ambiente onde é possível a interação com parceiros valiosos, criando a possibilidade de agregar valor como resultado dessa interação (CASTELLS, 2013). Na economia compartilhada, muitas atividades são estruturadas em redes (SCHOR, 2014), ou seja, são caracterizadas por obterem ganhos por meio da conjugação de recursos de diversos agentes (POWELL, 1990). Ademais, para Leonard-Barton (1998), o conhecimento pode ser gerado por intermédio da solução compartilhada de problemas, a implantação e integração de inovações, a experimentação, a prototipagem, e a importação de conhecimento de fontes externas. A sinergia criada com a integração desses recursos visa a implementação de novas ideias, o que deve ser estimulado, uma vez que a capacidade de inovação da empresa a credencia a continuar inovando no futuro (PAVITT, 1990).

Nessa linha, novas atividades econômicas podem, em alguns casos, empregar com sucesso modelos de negócio já existentes, mas, em outros, a nova atividade pode não ter um modelo de negócio óbvio. Nesses casos, as empresas necessitam adotar uma atitude pró ativa quanto a experimentar novos modelos de negócio (CHESBROUGH, 2010). Assim, um modelo de negócio pode ser um veículo para a inovação, bem como um tema da inovação; além disso, um modelo de negócio adequado pode se tornar uma vantagem competitiva da empresa (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Os modelos de negócio estão sujeitos a forças externas, como novas tecnologias, competição, mudanças na demanda e no ambiente (OSTERWALDER, 2004). Osterwalder (2004) afirma que nos modelos de negócio baseados na Internet, as mudanças no ambiente competitivo são especialmente cruciais, uma vez que novos concorrentes podem disputar rapidamente a posição com empresas do mercado. Além disso, Porter (2009) critica as empresas com base digital que, segundo ele, em vez de discutirem estratégia e vantagens competitivas, debatem apenas seu modelo de negócio, que é um conceito vago de como a

empresa opera o negócio e gera receita. Em linha com isso, Joia e Sinval (2005) argumentam que a pluralidade de definições para modelo de negócio e o uso indiscriminado de diferentes concepções geram uma dissonância cognitiva em relação ao verdadeiro significado desse constructo.

A seguir, apresentam-se as classificações de modelo de negócio propostas por Rappa (2004), Afuah e Tucci (2001) e Osterwalder e Pigneur (2010), visto que na literatura sobre modelo de negócio, estas são as taxonomias mais citadas em trabalhos sobre o tema (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Rappa (2004) propõe uma taxonomia composta por nove categorias para classificar os modelos de negócio de empresas baseadas na Internet. O Quadro 4 apresenta a classificação proposta por Rappa (2004).

Quadro 4 - Taxonomia de modelo de negócio proposta por Rappa (2004).

Tipos de modelos de negócio	Descrição
Modelo de corretagem (<i>brokerage model</i>)	Conecta compradores e vendedores, facilitando as transações, e cobra taxas ou comissões por transação.
Modelo de publicidade	<i>Site</i> fornece serviços ou conteúdo ao usuário final e vende espaço para publicidade a um terceiro. Esse modelo é adequado para <i>sites</i> com grande volume de tráfego ou especializados.
Modelo intermediário de informações	Analisa dados sobre consumidores, que podem ser usados, como exemplo, para direcionar campanhas de marketing.
Modelo de <i>merchant</i>	Atacadistas e varejistas de bens e serviços que vendem com preços de lista ou por meio de leilão.
Modelo direto fabricante	É quando o fabricante de um produto ou serviço vende diretamente para o consumidor, sem intermediários.
Modelo de afiliados (<i>affiliate model</i>)	Fornecer oportunidades de compra para quem navega na Internet por meio de <i>click-through</i> , ou seja, vinculação direta do <i>site</i> de navegação para o site do comerciante. Este modelo é <i>pay-for-performance</i> , comerciante só paga se houver venda.
Modelo comunitário	Baseado na criação de uma comunidade de usuários que apoiam o <i>site</i> por meio de doações voluntárias.

continua

Tipos de modelos de negócio	Descrição
Modelo de assinatura	Os usuários pagam uma assinatura para usufruir do serviço. O <i>site</i> pode oferecer uma versão <i>free</i> e cobrar por uma versão <i>premium</i> .
Modelo de utilidade e híbridos	Baseado no uso de medição, abordagem de " <i>pay as you go</i> ", ou seja, as taxas são cobradas pela utilização real do serviço.

Por outro lado, Afuah e Tucci (2001) classificam os modelos de negócio utilizando como parâmetro o modelo de receita da empresa. No Quadro 5, apresenta-se a taxonomia elaborada por Afuah e Tucci (2001).

Quadro 5 - Taxonomia de modelo de negócio proposta por Afuah e Tucci (2001).

Tipos de modelos de negócio	Descrição
Modelo de comissão	A empresa tem sua receita baseada no recebimento de comissão. O modelo de comissão é, normalmente, associado a intermediários.
Modelo de publicidade	O <i>site</i> fornece serviços ou conteúdo ao usuário final e vende espaço para publicidade a um terceiro. A empresa gera receita por meio da venda de publicidade.
Modelo de <i>mark-up</i>	A empresa gera receita por meio de um valor adicionado às suas vendas. Modelo é utilizado por atacadistas e varejistas.
Modelo de produção	O fabricante se conecta diretamente com o consumidor por meio da Internet, reduzindo o custo de intermediação.
Modelo de indicação	A empresa gera receita ao enviar clientes para outro <i>site</i> . A receita pode ser gerada através de um percentual das vendas ou de uma taxa fixa.
Modelo de assinatura	Os usuários pagam uma assinatura para usufruir de determinado serviço.
Modelo <i>free-for-service</i>	Os usuários pagam pelo serviço que eles de fato consomem.

A taxonomia proposta por Rappa (2004), em grande parte, classifica as empresas de acordo com seu modelo de receita; Afuah e Tucci (2001) desenvolvem sua classificação, usando, exclusivamente, o modelo de receita da empresa, tornando essas duas taxonomias bastante semelhantes. Na literatura sobre modelos de negócio, normalmente, as taxonomias

consideram apenas parte do modelo de negócio como padrão de classificação. Assim como Afuah e Tucci (2004) e Rappa (2004), grande parte dos autores propõe taxonomias baseadas no modelo de receita das empresas (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Já Osterwalder e Pigneur (2010) apresentam uma visão mais holística, propondo uma taxonomia que classifica modelos de negócio com características semelhantes, ou seja, que possuem arranjos ou padrões similares de seus componentes.

Assim, Osterwalder e Pigneur (2010) definem cinco padrões de modelo de negócio, salientando que o mesmo modelo de negócio pode incorporar mais de um desses padrões. São eles: modelo *bundled* e *unbundled*; da cauda longa (*the long tail*); plataforma *multi-sided*; grátis (*free*); e aberto (*open business model*). A seguir, detalha-se esses modelos de negócio.

- Modelo *bundled* e *unbundled*

Osterwalder e Pigneur (2010) classificam como modelo *bundled* (agregado) quando uma empresa agrega mais de um tipo de negócio. Segundo eles, existem três tipos diferentes de negócio: relacionamento com clientes, inovação de produtos, e infraestrutura, sendo que cada um desempenha um papel único e apresenta diferenças econômicas, competitivas e culturais. Quando uma empresa passa a enfrentar pressões crescentes do mercado, ela passa a enfrentar questões de agregação de serviços. Para atender melhor às necessidades dos seus clientes, a empresa passa a ofertar diferentes tipos de serviços, o que a leva a lidar com diferentes dimensões do negócio, aumentando a sua complexidade (AKKERMANS, H. et al, 2004)

Já Hagel e Singer (1999) apresentam o modelo *unbundling* (desagregação), no qual uma empresa deve concentrar seus esforços em apenas um tipo de negócio. Um negócio com base no relacionamento com clientes deve atrair e construir relacionamentos com clientes. Já um negócio de inovação de produto deve conceber novos produtos e serviços que sejam atrativos para o mercado. E um negócio de infraestrutura deve construir e gerenciar instalações que permitam realizar um alto volume de tarefas operacionais a um menor custo. Quando esses três tipos de negócio estão agrupados em uma única empresa, a tendência é

gerar conflito, pois os seus objetivos são divergentes, o que pode comprometer o desempenho de cada um deles (HAGEL; SINGER, 1999).

Hagel e Singer (1999) enfatizam que organizações menores tendem a obter mais sucesso na inovação de produtos do que grandes empresas burocratizadas, pois conseguem manter um ambiente fértil para a criatividade, possuindo mais agilidade para colocar produtos no mercado. Além disso, as empresas baseadas na Internet, para as quais o custo de interação é baixo, possuem mais facilidade para concentrar seus esforços em apenas um tipo de negócio (HAGEL; SINGER, 1999).

- Modelo da cauda longa

O conceito de cauda longa foi proposto por Anderson (2006) e se refere às mudanças que estão ocorrendo na curva de demanda, que, segundo ele, está se tornando mais horizontal e mais longa. No topo da curva estão os produtos *hits*, ou seja, os produtos preferidos pela grande maioria das pessoas; entretanto, devido a fatores culturais e econômicos, o consumidor está se afastando dos produtos *hits*, preferindo produtos de nichos, os quais se encontram na parte inferior da curva (ANDERSON, 2006).

Esta mudança na curva de demanda deve-se, principalmente, à redução dos custos para atingir nichos de mercado, sendo tal decorrente de três forças. A primeira é a democratização das ferramentas de produção (milhares de pessoas são capazes de produzir músicas, pequenos filmes e publicações), aumentando a quantidade de conteúdo disponível. A segunda força é a redução dos custos de consumo – por meio da Internet é possível alcançar mais pessoas. Por fim, a terceira força é a conexão direta entre a oferta e a demanda, que propicia aos consumidores com interesses ou afinidades semelhantes a formação de comunidades e a troca de indicações com outros consumidores (ANDERSON, 2006).

- Modelo de plataforma *multi-sided*

Plataformas *multi-sided* usualmente representam um conjunto de relações triangulares, em que dois grupos independentes são conectados por meio de uma plataforma. Esta relação é

caracterizada pelo efeito rede, ou seja, o valor da plataforma para qualquer usuário depende do número de usuários na rede do outro lado (EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2006).

Eisenmann, Parker e Van Alstyne (2006) identificam que um dos principais desafios enfrentados pelas plataformas é definir o seu modelo de capturar valor. As plataformas podem gerar receita em ambos os lados, porém, muitas vezes, elas optam por subsidiar um segmento de usuários por meio do financiamento de outro segmento que paga um preço *premium*. Um modelo de capturar valor bastante utilizado pelas plataformas é o da propaganda, no qual uma empresa paga para colocar anúncios em uma determinada plataforma, visando ao acesso aos usuários. Este modelo é conhecido como “mercado bilateral”, pois dois grupos distintos sustentam um ao outro (ANDERSON, 2009).

Eisenmann, Parker e Van Alstyne (2006) enfatizam que a concorrência é um desafio para essas plataformas, pois, frequentemente, elas possuem sobreposição nas suas bases de usuários, fazendo com que a possibilidade de uma plataforma absorver a base da outra seja, sempre, uma ameaça latente.

Para Dubois, Schor e Carfagna (2014), os modelos de negócio das plataformas bilaterais representam o lado inovador da economia compartilhada, pois estão proporcionando a introdução de novos serviços no mercado (FIGUEIREDO, 2013). Entretanto, Porter (2009) alerta que, muitas vezes, empresas da Internet são negócio artificiais, que crescem por meios artificiais, como a gratuidade, sob o impulso de investidores.

- Modelo grátis (*free*)

O modelo grátis apresenta variações, existindo para Osterwalder e Pigneur (2010), três padrões diferentes. O primeiro é o modelo de oferta grátis subsidiado pela propaganda. O segundo é o *freemium* (*free + premium*). Há variações para esse modelo, mas, basicamente, ele é composto por, no mínimo, duas variações de ofertas para o mesmo serviço ou produto: uma básica – fornecida gratuitamente – e outra diferenciada – na qual o consumidor paga pelo valor percebido. No modelo *freemium*, somente 5% a 10% dos usuários pagam, financiando

os demais (ANDERSON, 2009). O terceiro modelo é o *bait & hook* (isca & anzol). Nesse modelo, o serviço é ofertado gratuitamente por tempo limitado, passando, depois, a ser cobrado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O Modelo grátis é bastante utilizado por empresas baseadas na Internet, devido a seu baixo custo marginal, que permite que as empresas ofereçam seu serviço gratuitamente para um grande número de usuários adicionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Anderson (2009) argumenta que a grande disputa entre as empresas de base digital é pelo tempo do consumidor, um recurso que está cada vez mais escasso. Para atrair o consumidor, as empresas precisam focar a construção da sua reputação, da facilidade de acesso, da disponibilidade e atratividade, e das diferentes maneiras de cobrar pelos seus serviços. Assim, o modelo *free* é muito utilizado pelas empresas para atrair novos consumidores, porém eles só se tornam lucrativos se perceberem real valor no serviço (ANDERSON, 2009).

Muitas empresas de base na Internet optam, primeiro, por aumentar a sua base de consumidores por meio da gratuidade dos seus serviços (REIS, 2011). No entanto, segundo Ellis (2013), se a empresa realmente oferece um serviço de valor, ela deve definir um modelo de receita no início de sua atividade. Para o autor, a postergação dessa decisão ocorre devido à insegurança dos empreendedores na adoção de um modelo. Ellis (2013) discorda de modelos de negócio que preferem focar o aumento de sua base de clientes sem cobrar pelos seus serviços. Ainda para este autor, uma empresa que não tem um modelo para gerar receita não tem um negócio real. Ademais, a gratuidade dos serviços pode gerar uma demanda irreal, principalmente na fase inicial, podendo haver um crescimento explosivo da base de clientes não sustentável ao longo do tempo (PORTER, 2009).

- Modelo aberto (*open business model*)

O modelo aberto caracteriza-se por empresas que criam e capturam valor por meio da colaboração sistemática de parceiros externos. Esse processo pode ocorrer de duas formas distintas: *outside-in* ou *inside-out*. O processo *outside-in* ocorre quando a empresa internaliza, no seu processo de desenvolvimento e comercialização de produtos, ideias, tecnologias ou

propriedade intelectual vindas de parceiros externos. O processo *inside-out* ocorre quando a empresa fornece a parceiros externos propriedade intelectual ou tecnologias ociosas dentro da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Os conceitos de *open business model* (modelo aberto) e *open innovation* (inovação aberta) foram propostos por Henry Chesbrough; ambos se referem ao processo de abertura das atividades de pesquisa e desenvolvimento das empresas a seus parceiros externos. Chesbrough (2003) argumenta que o principal benefício da inovação aberta é a possibilidade de a empresa obter uma imensa base de informações e conhecimentos tecnológicos que residem no meio acadêmico-científico e nos usuários de um produto ou serviço. Entretanto, as inovações tecnológicas podem não ser suficientes para garantir o sucesso de uma organização, já que a tecnologia, por si só, não tem valor. Ou seja, para que ela realize seu potencial, a empresa precisa desenvolver um modelo de negócio único (CHESBROUGH, 2003).

As organizações em redes sociais, presentes na economia compartilhada, caracterizam-se por serem organizações abertas (SCHOR, 2014). Nas organizações em rede, as formas de intercâmbio são mais sociais, ou seja, dependem mais dos relacionamentos, e se caracterizam pela cooperação, capacidade de aprendizagem, e facilidade de fluxo de ativos intangíveis, tais como conhecimento tácito e inovação tecnológica (POWELL, 1990).

O Quadro 6 consolida e apresenta a classificação dos modelos de negócio segundo Osterwalder e Pigneur (2010).

Quadro 6 - Taxonomia de modelo de negócio proposta por Osterwalder e Pigneur (2010).

Tipos de modelos de negócio	Descrição
Modelo <i>bundled e unbundled</i>	Uma empresa pode ter até três tipos diferentes de negócio: relacionamento com clientes, inovação de produtos e infraestrutura (HAGEL; SINGER, 1999).
Modelo da cauda longa	Empresa foca na oferta de uma grande quantidade de produtos de nicho, ou seja, vende um grande número de produtos em pequena quantidade (ANDERSON, 2006).
Modelo de plataforma <i>multi-sided</i>	Empresa conecta dois ou mais grupos independentes de consumidores, criando valor por meio da facilitação da interação entre esses grupos.
Modelo grátis	Um segmento de clientes da empresa usufrui gratuitamente de um serviço, que é financiado por outro segmento.
Modelo aberto	Uma empresa cria e captura valor por meio da colaboração sistemática com parceiros externos.

A taxonomia proposta por Osterwalder e Pigneur (2010) se destaca das demais por considerar o modelo de negócio de maneira holística, abrangendo todos os seus componentes (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Além disso, não se restringe somente à empresas digitais.

Com o objetivo de facilitar a análise e o desenvolvimento de um modelo de negócio, Osterwalder (2004) propõe a divisão detalhada do modelo de negócio em um conjunto de nove componentes, agrupados em quatro principais áreas do negócio, denominadas dimensões do negócio. Os nove componentes do modelo de negócio compilados por Osterwalder (2004) vêm sendo amplamente divulgados, por constituírem o Modelo de Negócio Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur (2010). O Canvas é uma ferramenta utilizada para representar a interação entre os componentes de um modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O Quadro 7 apresenta os quatro dimensões do modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004), subdivididos em seus componentes.

Quadro 7 - Dimensões e componentes do modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004).

Dimensões	Componentes
Produto	Proposta de valor
Interface com o cliente	Segmentação de clientes
	Canais de distribuição
	Relacionamento com os clientes
Infraestrutura gerencial	Atividades-chave
	Recursos-chave
	Parceiros
Aspectos financeiros	Estrutura de custo
	Modelo de receita

1º Dimensão: Produto

A primeira dimensão do modelo de negócio é representada pelo produto, tendo como componente a proposta de valor da empresa.

- Proposta de valor

A proposta de valor se refere ao pacote de produtos e serviços ofertados pela empresa, levando a criar valor para um segmento específico de clientes (OSTERWALDER, 2004). A proposta de valor descreve a forma pela qual a empresa se diferencia dos seus concorrentes, e é a razão pela qual os clientes escolhem determinada empresa em detrimento de outra (PORTER, 2009). Uma empresa pode adotar diferentes maneiras para se diferenciar dos concorrentes. Normalmente, as empresas buscam diferenciação por meio da oferta de produtos ou serviços que os concorrentes não possuem, sendo a primeira a introduzi-los no mercado e, ainda, ofertando um custo menor para o cliente (AFUHI; TUCCI, 2003).

Zott, Amit e Massa (2011) destacam a importância da proposta de valor, já que, segundo eles, a centralidade do conceito de proposta de valor na literatura sobre modelo de negócio é evidente na maioria absoluta dos estudos.

2º Dimensão: Relacionamento com o cliente

A dimensão relacionamento com o cliente tem como componentes a segmentação do cliente, canais de distribuição e relacionamento com o cliente.

- Segmentação de clientes

A segmentação de clientes refere-se aos clientes específicos a quem a empresa pretende ofertar valor, entretanto, ela não deve se limitar à escolha do segmento de mercado; a empresa deve definir também quais necessidades dos seus clientes ela está apta a atender de forma rentável (OSTERWALDER, 2004).

Para Yan et al. (2011), uma segmentação de mercado eficaz permite que a empresa aloque os seus investimentos em ações com consumidores que, potencialmente, serão mais atraídos pela sua proposta de valor. Além disso, segundo os autores, a definição do mercado-alvo ajuda a empresa a definir quais são os canais de distribuição mais adequados para atingir seu objetivo.

- Canais de distribuição

Os canais de distribuição conectam a proposta de valor da empresa com os seus clientes-alvo, ou seja, são os meios pelos quais a empresa se comunica com os seus clientes para entregar a sua proposta de valor (OSTERWALDER, 2004). Segundo Yan et al. (2011), a coordenação dos canais de distribuição desempenha um papel importante para o sucesso do modelo de negócio de uma empresa. Estes canais podem ser direto – por meio da força de vendas ou de plataformas na Internet – ou indireto – por meio de intermediários, tais como revendedores, corretores ou *cyber* mediadores.

- Relacionamento com os clientes

O relacionamento com o cliente refere-se a todos os tipos de relação que uma empresa estabelece com seus clientes (PORTER, 2008). Segundo Osterwalder (2004), a empresa deve definir diferentes mecanismos para criar e manter o relacionamento com seus clientes, alavancando valor por meio desse relacionamento.

A Internet aumenta as possibilidades de interação entre a empresa e os seus clientes, visibilizando novos canais de comunicação e mobilidade permitindo às empresas desenvolverem novos mecanismos de relacionamento com seus clientes (YAN et al., 2011). Assim, com o aumento das interações virtuais, nas quais as partes implicadas normalmente não se conhecem, novos mecanismos para construir a confiança ganham importância no relacionamento com o cliente, especialmente para construção da reputação (SCHOR, 2014).

3º Dimensão: Infraestrutura gerencial

A infraestrutura gerencial é composta pelos componentes: atividades-chave, recursos-chave e parcerias (OSTERWALDER, 2004). A seguir, detalham-se esses componentes.

- Atividades-chave

Atividades-chave são as atividades mais importantes que uma empresa deve realizar para operar com sucesso o seu modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004). Uma empresa dispõe de um conjunto de atividades-chave para oferecer a sua proposta de valor, alcançar o mercado-alvo, manter o relacionamento com os clientes e gerar receita (PORTER, 2009). A empresa precisa definir cuidadosamente quais são as suas atividades-chave e quando deve realizá-las. Essas atividades devem ser consistentes com a oferta de valor da empresa e devem reforçar umas às outras. Além disso, essas atividades devem aproveitar qualquer recurso diferenciado que a empresa possua (AFUH; TUCCI, 2003).

- Recursos-chave

Recursos-chave são os recursos mais importantes que a empresa possui para operar o seu modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004). Esses recursos permitem que a empresa crie e ofereça valor para o seu cliente, atinja novos mercados, mantenha relacionamentos com seus clientes e gere receita (PORTER, 2009). Segundo Afuh e Tucci (2003), a habilidade de uma empresa em transformar os seus recursos em proposta de valor é, usualmente, chamada de competência da empresa; quando as competências-chave de uma empresa permitem que ela ofereça uma proposta de valor melhor do que os seus concorrentes, elas se tornam vantagens competitivas da empresa.

Segundo Osterwalder (2004), os recursos da empresa podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. A relevância de cada recurso depende do setor de atividade da empresa e da sua fase de maturidade (PORTER, 2009). Para empresas relacionadas com a Internet ou inovação, o conhecimento e as habilidades dos seus funcionários, normalmente, são os recursos de maior relevância (AFUH; TUCCI, 2003).

- Parceiros

Os parceiros de uma empresa são a sua rede de fornecedores e demais parceiros que permitem que ela opere o seu modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004). Segundo Porter (2009), as empresas formam parcerias por diversas razões, principalmente para otimizar seus modelos de negócio, reduzir o risco e adquirir recursos.

4º Dimensão: Aspectos financeiros

Os aspectos financeiros são constituídos pela estrutura de custos da empresa e pelo seu modelo de geração de receita.

- Estrutura de custos

A estrutura de custos de uma empresa é representada por todos os custos que a empresa

incorre a fim de criar, comercializar e entregar valor a seus clientes, ou seja, descreve todos os custos incorridos pela empresa para operar o seu modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004). Como forma de otimizar a estrutura de custos no processo de criação de valor, muitas empresas focam em suas competências e atividades-chave e contam com uma rede de parceiros para realizar as atividades não essenciais (PORTER, 2009).

- Modelo de receita

O modelo de receita de uma empresa descreve como a empresa gera valor por meio da operação do seu modelo de negócio, ou seja, como a empresa remunera as suas atividades de criação de valor (ANDERSON, 2009). Oferecer ao cliente a sua proposta de valor é apenas uma parte da equação; a empresa deve precificá-la corretamente. Assim que uma empresa começa a ganhar dinheiro, começam a surgir mais competidores, fazendo com que ela se preocupe com a sua sustentabilidade ao longo do tempo, devendo encontrar maneiras de manter suas vantagens competitivas (AFUH; TUCCI, 2003). Além disso, uma empresa pode ter um ou mais modelos de receita, com diferentes mecanismos de preço (ELLIS, 2013).

4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para estudar os modelos de negócio que constituem a economia compartilhada, optou-se pela utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa. Essa escolha justifica-se pelo fato de o estudo de caso ser uma estratégia adequada para a investigação de fenômenos contemporâneos ainda pouco estudados, sobre os quais o pesquisador não tem controle (YIN, 2001).

A estratégia de estudo de caso conduzida nesta pesquisa é do tipo explano-exploratório (YIN, 2001). Caracteriza-se por ser um estudo exploratório, pois se dedica à pesquisa de um fenômeno de conhecimento ainda limitado e, ao mesmo tempo, caracteriza-se por ser uma pesquisa explanatório pois visa explicar os modelos de negócio de empresas da economia compartilhada, objetivando propor perguntas, construtos, proposições ou hipóteses para estudos subsequentes (YIN, 2001).

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso múltiplo, onde cada caso serve a um propósito dentro da investigação (YIN, 2001). De acordo com a tipologia proposta por Yin (2001), este estudo de caso é do tipo 3, caracterizado por ser um estudo de caso múltiplo holístico, onde cada caso é constituído de uma única unidade de análise.

A economia compartilhada é composta por uma grande diversidade de atividades; assim, para a seleção dos casos a serem estudados foi utilizada a taxonomia proposta por Schor (2014), apresentada na revisão de literatura. O uso de uma taxonomia é importante para o desenho da estratégia de pesquisa, auxiliando o pesquisador a analisar e interpretar as evidências coletadas (FIGUEIREDO, 2004). Assim, na tipologia escolhida as atividades da economia compartilhada são categorizadas em quatro quadrantes, a partir de duas dimensões: a orientação da plataforma e a estrutura de mercado.

A taxonomia proposta por Schor (2014) foi escolhida como base para a seleção das unidades de análise devido ao fato de essa classificação ser composta de duas dimensões que são fundamentais para o estudo de modelos de negócio, quais sejam: orientação da plataforma (lucrativa ou sem fins lucrativos) e estrutura de mercado (P2P ou B2P). Considerando que a

taxonomia propõe quatro categorias de atividades de economia compartilhada, foram selecionadas, como unidades de análise, quatro atividades cada uma representando uma das categorias propostas, conforme apresentado no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 - Casos estudados conforme a taxonomia proposta por Schor (2014)

Categoria - Taxonomia Schor (2014)	Casos estudados	Endereço na Web
Plataforma não monetizada e estrutura de mercado P2P	Bliive	www.bliive.com
Plataforma não monetizada e estrutura de mercado B2P	We Fab	www.wefab.cc
Plataforma monetizada e estrutura de mercado P2P	Tripda	www.tripda.com.br
Plataforma monetizada e estrutura de mercado B2P	Nós Coworking	www.noscoworking.com.br

4.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de revisão da literatura científica e entrevistas semiestruturadas. A economia compartilhada é um tema ainda pouco estudado, especialmente no Brasil; assim, para a realização desse estudo foi necessária desenvolver uma extensa revisão de literatura fundamentada em reportagens em revistas especializadas, jornais e, principalmente, *sites* na Internet e documentação eletrônica, com objetivo de compreender a extensão desse fenômeno no Brasil. Também foram consultados artigos, livros e demais publicações acadêmicas, que, em sua maioria, abordam o fenômeno no exterior.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os gestores de quatro empresas, típicas da economia compartilhada, que foram selecionadas como unidades de análise. As entrevistas foram realizadas entre 24 de abril de 2015 a 4 de junho de 2015, e tiveram duração de aproximadamente uma hora. Os entrevistados responderam a questões pré-definidas de forma espontânea, o que caracteriza uma entrevista do tipo focal (YIN, 2001). As entrevistas foram conduzidas somente pelo pesquisador, de forma presencial ou via *Skype*, e foram gravadas para propiciar a sua transcrição.

Para garantir que os objetivos da coleta de dados fossem atingidos, foram seguidas as etapas sugeridas por Lakatos (2007): 1) estudo detalhado do *site* da empresa entrevistada; 2) conhecimento do roteiro da entrevista e do objetivo de cada questão para coleta de dados, mitigando a possibilidade de perder o foco e comprometer a coleta de evidências; 3) observação atenta ao entrevistado; 4) busca da imparcialidade em relação a noções pré-concebidas; e 5) flexibilidade e adaptabilidade frente a situações inesperadas durante as entrevistas.

Para atingir os objetivos do estudo, o roteiro das entrevistas para coleta de dados é constituído por três etapas: 1) perguntas referentes a dados descritivos do entrevistado e da empresa; 2) perguntas com o objetivo de conhecer a empresa e seu modelo de negócio; e 3) perguntas com o objetivo de conhecer a opinião do entrevistado sobre o desenvolvimento da economia compartilhada. No APÊNDICE B, apresenta-se o roteiro de entrevista utilizado para a coleta de dados dos casos estudados.

Tendo como propósito verificar se as perguntas estavam formuladas de forma clara, validar o conteúdo do roteiro da entrevista e mensurar o seu tempo de duração, foi realizada uma entrevista piloto. O objetivo da entrevista piloto é auxiliar o pesquisador a aprimorar os planos para a coleta de dados, tanto em relação aos conteúdos, como aos procedimentos que devem ser seguidos (YIN, 2001). Para a entrevista piloto foi selecionada a empresa Olabi, um Fab Lab localizado na cidade do Rio de Janeiro. A empresa foi escolhida para a entrevista piloto pela sua localização, permitindo que ela fosse presencial, e pela disponibilidade do seu gestor. A entrevista foi realizada no dia 24 de março de 2015 e teve cerca de 90 minutos de duração.

Após a realização da entrevista piloto, por meio da sua transcrição, pode-se constatar que havia perguntas no roteiro que induziam a respostas repetitivas, tornando a entrevista mais longa do que o necessário. Com base nessas evidências, o roteiro da entrevista foi editado, com o objetivo de tornar a coleta de dados mais adequada às necessidades da pesquisa.

A realização da pesquisa-piloto também evidenciou a importância de se estabelecer um protocolo para ser utilizado na entrevista, com objetivo de padronizar as informações fornecidas ao entrevistado. Assim, os seguintes passos foram observados no ato de cada entrevista: 1) apresentação do pesquisador; 2) contextualização sobre o objetivo da pesquisa; 3) solicitação verbal de permissão para gravação da entrevista; e 4) início da entrevista conforme o roteiro pré-estabelecido. No Quadro 9, apresenta-se os dados descritivos das entrevistas e dos entrevistados.

Quadro 9 - Dados descritivos das entrevistas e dos entrevistados.

Empresa Sede	Entrevistado	Idade	Formação Acadêmica	Cargo na Empresa	Data da Entrevista	Meio	Duração Entrevista
Tripda São Paulo	D.	25 anos	Engenheiro (Mestrando)	<i>Country manager</i>	24-04-15	Skype	60 min.
Nós Coworking Porto Alegre	J.	28 anos	Publicitária	Gestora	04-05-15	Presencial	55 min.
We Fab São Paulo	H.	37 anos	Arquiteta (Doutora)	Sócia- fundadora	11-05-15	Skype	66 min.
Bliive Glasgow	M.	25 anos	Designer	Sócio- fundador	04-06-15	Skype	69 min.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados de forma qualitativa, por meio da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para análise da comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 2009).

A análise de conteúdo permite a organização dos conteúdos de maneira objetiva e sistemática, por meio da classificação de trechos transcritos que explicitem os dados relativos ao objetivo do estudo (BARDIN, 2009).

Bardin (2009) sugere diferentes técnicas para a realização da análise de conteúdo. Para realização deste estudo, optou-se pela técnica conhecida como análise categorial, que consiste em operações de desmembramento do texto em categorias segundo reagrupamentos analógicos (BARDIN, 2009). A análise categorial é composta de duas etapas: 1) inventário: nesta etapa os elementos no texto que se referem ao objetivo do estudo são isolados; 2) classificação: nessa etapa os elementos isolados são organizados por meio de um sistema de categorias, que podem ser pré-estabelecidas ou definidas no final da operação (BARDIN, 2009). O inventário foi realizado a partir das transcrições das gravações das entrevistas. Inicialmente, as entrevistas foram transcritas na íntegra e revisadas; posteriormente, o seu conteúdo foi organizado de forma objetiva e sistemática (BARDIN, 2009). A organização do conteúdo foi realizada a partir da seleção de trechos transcritos que apresentavam evidências relacionadas ao objetivo do estudo. Os trechos analisados foram classificados por meio de um sistema de categorias pré-definido (BARDIN, 2009). Para garantir a validação do construto foram selecionadas categorias de análise específicas, provenientes da revisão de literatura, e padronizadas para todos os casos (YIN, 2001). Para garantir a confiabilidade do sistema de classificação proposto, Bardin (2009) sugere que sejam respeitados alguns critérios: 1) exaustividade: não se deve deixar de fora da pesquisa qualquer elemento que seja relevante para o cumprimento de objetivos estabelecidos; 2) exclusão mútua: uma unidade de registro não deve pertencer a mais de uma categoria; 3) homogeneidade: cada categoria deve seguir um único padrão de classificação; 4) pertinência: o sistema de categorias deve ser adequado ao material coletado e ao objetivo da pesquisa; 5) objetividade: deve-se evitar a subjetividade na classificação, de forma que a sistematização dos critérios utilizados garanta a validade da análise; e 6) produtividade: deve prover uma análise fértil e passível de novas hipóteses, mas mantendo sempre a coerência com os dados coletados.

Considerando objetivos originais do estudo foram selecionadas categorias de análise específicas (YIN, 2001). Como categorias de análise utilizou-se a classificação proposta por Osterwalder e Pigneur (2010) para os componentes que constituem um modelo de negócio. Os trechos selecionados no inventário foram classificados segundo essas categorias, procedimento que foi replicado para a análise de todos os casos estudados. A escolha da taxonomia de Osterwalder e Pigneur (2010) para realizar a análise é justificada pela sua

adequação ao objetivo desta pesquisa. Segundo Zott, Amit e Massa (2011), as taxonomias mais citadas na literatura de modelo de negócio são Rappa (2004), Afuah e Tucci (2001) e Osterwalder e Pigneur (2010). Entretanto, as taxonomias de Rappa (2004) e Afuah e Tucci (2004) classificam empresas com base na Internet considerando apenas o seu modelo de monetização, enquanto que Osterwalder e Pigneur (2010) apresentam uma visão mais holística, propondo uma taxonomia que classifica os modelos de negócio conforme as suas características semelhantes, detalhando os componentes que constituem os modelos de negócio e o relacionamento entre eles. Além disso, a taxonomia de Osterwalder e Pigneur (2010) não é exclusiva para negócio com base na Internet.

Como já apresentado, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio de uma empresa é uma ferramenta conceptual que é formada por um conjunto de nove componentes inter-relacionados: 1) proposição de valor; 2) segmentação de clientes; 3) canais de distribuição; 4) relacionamento com os clientes; 5) atividades-chave; 6) recursos-chave; 7) parcerias; 8) estrutura de custos; e 9) modelo de receita. Esses componentes são agrupados em quatro dimensões do modelo de negócio propostos por Osterwalder (2004), quais sejam: 1) produto; 2) relacionamento com o cliente; 3) infraestrutura gerencial; e 4) aspectos financeiros.

O Quadro 10 apresenta as quatro dimensões do modelo de negócio, subdivididas nos nove componentes que compõem o modelo de negócio, e uma breve descrição desses elementos.

Quadro 10 - Componentes do modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur (2010).

Dimensões	Componentes	Descrição
Produto	Proposta de valor	A proposta de valor refere-se aos produtos e serviços ofertados pela empresa, que criam valor para um segmento específico de cliente.
Interface com o cliente	Segmentação de clientes	A segmentação de clientes refere-se aos clientes específicos que a empresa pretende ofertar a sua proposta de valor.
	Canais de distribuição	Os canais de distribuição são os meios usados pela empresa para atingir os seus clientes e entregar a sua proposta de valor.
	Relacionamento com os clientes	O relacionamento com o cliente refere-se a todos os tipos de relação que a empresa estabelece com seus clientes.
Infraestrutura gerencial	Atividades-chave	As atividades-chave referem-se às atividades que a empresa realiza para operar o seu modelo de negócio.
	Recursos-chave	Os recursos-chave referem-se aos recursos que a empresa possui para operar seu modelo de negócio.
	Parceiros	Os parceiros da empresa são a sua rede de fornecedores e as demais parcerias estabelecidas para viabilizar a operação do seu negócio.
Aspectos financeiros	Estrutura de custo	A estrutura de custos da empresa descreve todos os custos incorridos na operação do seu modelo de negócio.
	Modelo de receita	O modelo de receita descreve como a empresa gera valor por meio da operação de seu modelo de negócio.

5. DESCRIÇÃO DOS CASOS

A seguir, apresentam-se as quatro empresas de economia compartilhada selecionadas para representar cada uma das categorias propostas na taxonomia de Schor (2014).

1ª Categoria: Atividade não monetizada e estrutura de mercado P2P: Bliive

Para representar as atividades de economia compartilhada não monetizadas e com estrutura de mercado P2P foi escolhida a plataforma Bliive. A Bliive é um movimento que acredita na colaboração como forma de revolucionar a ideia de valor, aproximando pessoas por meio do compartilhamento de experiências (BLIIVE, 2015), caracterizando-se por ser uma rede colaborativa de troca de serviços que segue o modelo de banco de tempo. As plataformas de banco de tempo conectam pessoas que ofertam serviços em troca de uma moeda digital, que pode ser usada para obter outros serviços da rede, de acordo com o princípio de que o tempo de cada pessoa tem o mesmo valor (SCHOR, 2014).

A plataforma foi idealizada em 2013, com o objetivo de ajudar as pessoas a valorizarem seus talentos e habilidades, além de tornar o mundo mais colaborativo (BLIIVE, 2015). A Bliive foi a primeira plataforma de banco de tempo do Brasil; devido a esta proposta inovadora, a empresa recebeu diversos prêmios nacionais e internacionais, como o *Hub Fellowship*⁶, o *Creative Business Cup Brasil*⁷, o *Intel Challenge Brasil*⁸ e o *Sirius Programme*

⁶ O *Hub Fellowship* é um programa de incubação, com sede na Suíça, destinado a atrair, selecionar e apoiar ideias inovadoras para tornar o mundo mais sustentável (HUB FELLOWSHIP, 2015).

⁷ O *Creative Business Cup* é um prêmio oferecido pelo *Center for Cultural and Experience Economy*, sediado na Dinamarca, que visa incentivar empreendimentos criativos (CREATIVE BUSINESS CUP, 2015).

⁸ O *Intel Challenge Brasil* é patrocinado pela Intel, Cisco e Deutsche Telekom, e premia as melhores ideias para *startups* do país (INTEL CHALLENGE BRASIL, 2015).

(BLIIVE, 2015). O *Sirius Programme* é uma iniciativa do governo britânico, que financia empreendedores que queiram levar seu negócio para o Reino Unido. Atualmente, a Bliive faz parte do *Sirius Programme*; a empresa está baseada em Glasgow, na Escócia, onde os sócios contam com apoio de infraestrutura física e gerencial para operação da empresa.

Por meio da plataforma Bliive, os usuários ofertam experiências ou serviços, assim como, postam atividades as quais gostariam de participar. Quando os usuários prestam um serviços recebem um *time money*, dinheiro da rede, que pode ser trocado por qualquer outro serviço. Ao realizar o cadastro na rede, o usuário recebe cinco *time moneys* e pode iniciar a utilização dos serviços ofertados por outros usuários. Para facilitar que os usuários encontrem pessoas próximas para troca de serviços, a plataforma tem um serviço de geolocalização. Na Figura 1 apresenta-se um exemplo da página inicial do *site* da empresa.

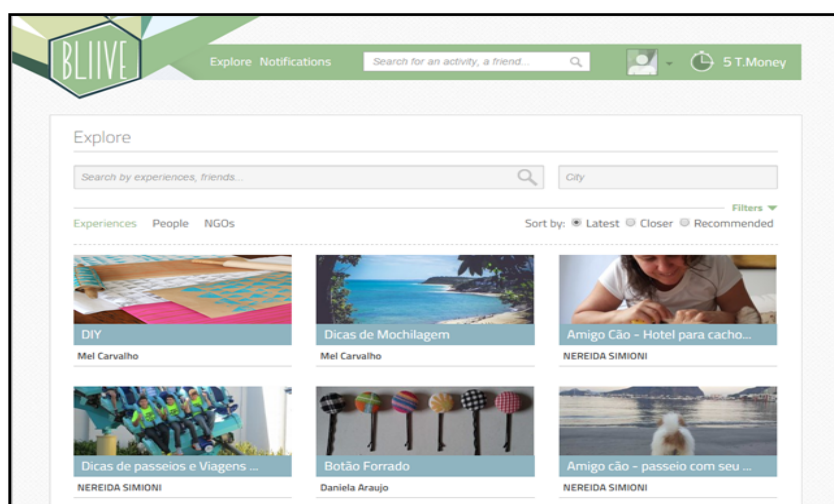


Figura 1 - Site da Bliive – 2015.

A Bliive possui mais de 90.000 usuários cadastrados (BLIIVE, 2015) e foi a primeira plataforma brasileira no modelo de banco de tempo, razão pela qual foi escolhida como unidade de análise. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com M., sócio fundador da empresa, em 4 de junho de 2015, com duração de 69 minutos. M. tem 25 anos, é *designer* gráfico, e, atualmente, reside em Glasgow, Escócia.

2ª Categoria: Atividade não monetizada e estrutura de mercado B2P: We Fab.

O We Fab, localizado em São Paulo, é um Fab Lab, ou seja, um espaço no qual pessoas de diversas áreas se reúnem para realizar projetos de fabricação digital de forma colaborativa (WE FAB, 2015). O We Fab está localizado em um espaço de *coworking* e possui impressoras 3D, cortadoras laser, kits eletrônicos e material para prototipagem, o que viabiliza a realização de projetos de fabricação digital de forma colaborativa. Para melhor compreensão sobre esse espaço, na Figura 2 apresenta-se uma fotografia do We Fab. Assim como os demais Fab Labs, o We Fab, uma vez por semana, abre as suas portas à comunidade para compartilhar, gratuitamente, ferramentas e processos produtivos colaborativos (WE FAB, 2015).

O We Fab tem como objetivo disseminar práticas colaborativas, por meio da implementação de laboratórios, realização de workshops e, principalmente, desenvolvimento de parcerias com empresas. O We Fab tem um modelo em rede, conectado a outros laboratórios Fab Lab e centros de pesquisas internacionais. Atualmente, o foco da empresa é o desenvolvimento de projetos baseados na estratégia *marker innovation*, aplicados aos processos de inovação aberta das empresas parceiras. Entre os seus clientes estão a Natura, o Sesc, a Souza Cruz e o Banco Itaú.

O We Fab, fundado por H. em Janeiro de 2015, foi escolhido como unidade de análise devido à experiência de H. – pioneira na disseminação da cultura Fab Labs no Brasil. Ela já participou da implementação de vários Fab Labs e é diretora da Rede Fab Lab Brasil, associação que integra todos os Fab Labs do Brasil com a rede mundial. Para coletar os dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com H., via *Skype*, em 11 de maio de 2015, com duração de 66 minutos. H. tem 37 anos, é arquiteta e possui um doutorado na Universidade de São Paulo.

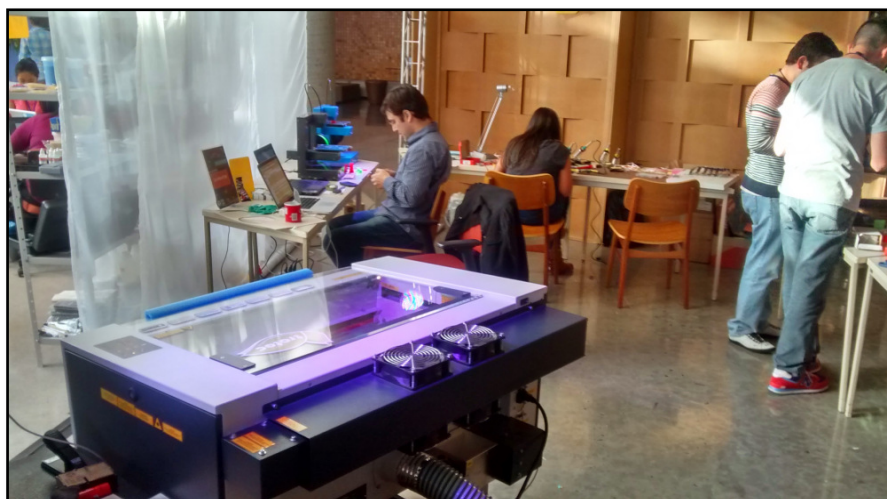


Figura 2 - Espaço We Fab – 2015.

3ª Categoria: Atividade monetizada e estrutura de mercado P2P: Tripda

A Tripda é uma plataforma de compartilhamento de caronas, que propõe a conexão entre motoristas e caronas que realizam os mesmos trajetos intermunicipais, para viabilizar o compartilhamento de veículos. Por meio do *site* ou do aplicativo para *smartphone*, o motorista oferece uma vaga e cadastra os detalhes da carona (destino, hora de saída e chegada, e valor de doação para dividir as despesas da viagem). O carona encontra as vagas disponíveis e se candidata; assim que um motorista concorda em transportá-lo, eles acertam os detalhes por meio da plataforma ou do aplicativo. Na Figura 3, apresenta-se a página inicial do *site* da Tripda no Brasil.

A Tripda, de origem americana, atualmente está presente em treze países. No Brasil, ela iniciou suas atividades por meio da aquisição e incorporação da plataforma de caronas Caronas.co (TRIPDA, 2015). Atualmente, a operação da Tripda é sustentada por

investimentos da aceleradora alemã Rocket Internet⁹ e de fundos de investimentos americanos. No Brasil, sediada em São Paulo, a empresa conta com 50 funcionários e tem cerca de 65.000 usuários, sendo a maior plataforma de caronas do país (TRIPDA, 2015), fato que motivou a escolha da empresa como unidade de análise deste estudo. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com D., *country manager* da Tripda Brasil, via *Skype*, em 24 de abril de 2015, com duração de 60 minutos. D. tem 25 anos, é engenheiro e está cursando mestrado. Ele criou o *site* de caronas Caronas.co, e, quando houve a incorporação do *site* pela Tripda, passou a ser responsável pelas operações da Tripda no Brasil.



Figura 3 - Site da Tripda - 2015.

4ª Categoria: Atividade monetizada e estrutura de mercado B2P: Nós Coworking

O Nós Coworking é um local de trabalho baseado no compartilhamento de espaço e recursos de escritório entre vários profissionais. Fundado em 2011, foi o primeiro *coworking* de Porto Alegre. A proposta da empresa é proporcionar um espaço de *coworking* onde haja

⁹ A Rocket Internet é uma aceleradora de *startups* alemã, atua em 110 países (ROCKET INTERNET, 2015).

integração entre os diversos usuários e sejam fomentadas novas parcerias, assim como ofertar uma opção econômica de infraestrutura de escritório para empresas e profissionais liberais.

O Nós conta com uma equipe de sete profissionais e uma infraestrutura de 500 m² de escritórios abertos, salas de reunião, auditório para 120 pessoas e restaurante próprio. Atualmente, hospeda 30 empresas mensalistas e usuários rotativos (NÓS COWORKING, 2015). Na Figura 4 apresenta-se uma fotografia dos escritórios abertos do Nós, os quais são disponibilizados aos usuários. A escolha do Nós como unidade de análise deu-se pelo fato da empresa, mesmo operando apenas há quatro anos, poder ser considerada madura dentro do universo das empresas de economia compartilhada no Brasil. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com J., gestora do Nós Coworking. A entrevista ocorreu no espaço do Nós em 4 de maio de 2015, com duração de 55 minutos. J. tem 28 anos, é publicitária, e no Nós é responsável, principalmente, pelo relacionamento com clientes.



Figura 4 - Espaço Nós Coworking – 2015.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

A análise e discussão dos casos está dividida em duas etapas: a primeira etapa consiste de uma análise intrínseca de cada um dos casos estudados, e a segunda compreende uma análise comparativa entre esses casos. A análise comparativa tem como objetivo identificar padrões que possam evidenciar semelhanças ou diferenças entre os casos (EISENHARDT, 1989).

A primeira etapa da análise está subdividida em três fases: 1) apresentação e análise dos componentes chave do modelo de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2010) e da interação entre eles; 2) classificação e análise do modelo de negócio da empresa, conforme a taxonomia proposta por Osterwalder e Pigneur (2010); e 3) análise comparativa entre o modelo de negócio da empresa e a classificação das atividades de economia compartilhada proposta por Schor (2014).

A Figura 5 representa um modelo gráfico da interação dos elementos que compõem o modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur (2010). A elaboração dos fluxogramas, os quais serão apresentados no transcorrer desta análise, tem por objetivo destacar as peculiaridades encontradas na interdependência entre os componentes-chave dos modelos de negócio das empresas estudadas. A Figura 5 apresenta um modelo de arranjo entre os componentes-chave e tem como objetivo orientar a compreensão dos demais fluxogramas apresentados.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), para uma empresa criar e ofertar sua proposta de valor, ela necessita de recursos-chave – que ela pode tanto possuir como obter por meio de parcerias e alianças externas. Alicerçada nesses recursos, a empresa realiza as suas atividades-chave, que visam à criação e à oferta da proposta de valor. Para se relacionar com os clientes e entregar a proposta de valor, uma empresa desenvolve canais de distribuição. Por fim, ao operar um modelo de negócio, uma empresa incorre em custos que, conceitualmente, são sustentados pelo modelo de geração de receita da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

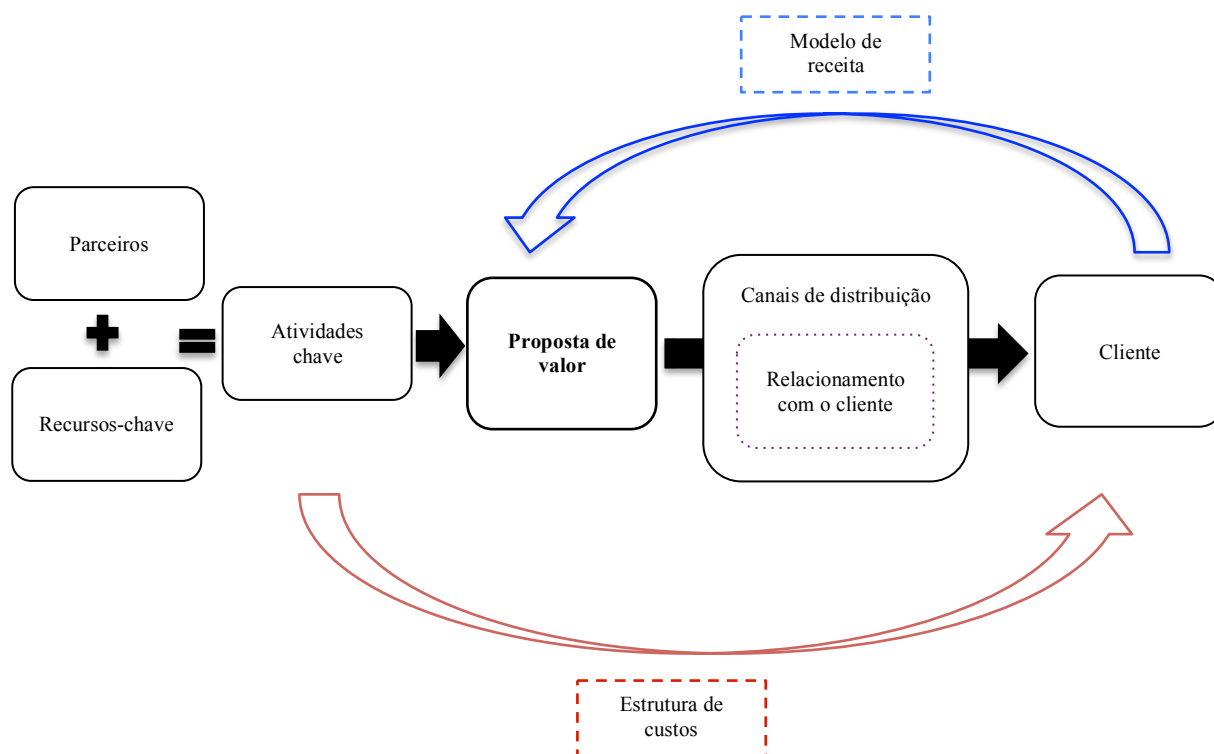


Figura 5 - Interdependência dos componentes do modelo de negócio.

6.1 BLIIVE

Na primeira etapa de estudo do modelo de negócio da Bliive, apresentam-se as evidências coletadas na entrevista, as quais descrevem os componentes do modelo de negócio da empresa. O Quadro 11, apresenta os componentes do modelo de negócio da Bliive.

Quadro 11- Classificação dos componentes do modelo de negócio da Bliive.

Componentes	Descrição dos componentes do modelo de negócio da Bliive
Proposta de valor	Plataforma conecta pessoas para a troca de tempo (serviços) de forma igualitária.
Segmentação de clientes	Dois segmentos de clientes: 1) pessoas com talentos e habilidades e 2) pessoas que buscam serviços ou novas experiências. Interseção entre os segmentos. Mais de 90.000 usuários cadastrados.
Canais de distribuição	Plataforma Bliive.
Relacionamento com clientes	Serviço online automatizado: plataforma e aplicativo; Usuários fazem comentários e avaliações; Comunidades: rede interna, usuários podem se comunicar entre si; Mídias Sociais: Facebook; Relacionamento horizontal: Bliive é uma rede de usuários.
Atividades-chave	Gerenciamento da plataforma: programação, desenvolvimento e manutenção; Captação de novos usuários; Serviços: Relacionamento com cliente, feedback serviço.
Recursos-chave	Tecnológicos: Plataforma (tecnologia própria) Humanos: 7 funcionários;
Parceiros	Programa Sirius do governo do Reino Unido;
Estrutura de custo	Principais custos: plataforma, aquisição de clientes e recursos humanos;
Modelo de receita	A empresa não possui um modelo de receita consolidado, atualmente, ela está implementando um serviço B2B monetizado; Financiada pelo Programa Sirius;

A seguir apresenta-se a análise de cada um dos nove componentes que constituem o modelo de negócio da empresa e a interação entre eles, conforme representado na Figura 6.

A proposta de valor representa os serviços ofertados pela empresa para um determinado segmento de clientes (OSTERWALDER, 2004). A Bliive é uma plataforma *on-line* e tem como proposta de valor conectar pessoas com o objetivo de viabilizar a troca de serviços de forma igualitária (BLIIVE, 2015). M. comenta que: “a proposta da Bliive é possibilitar que as pessoas realizem novas experiências, sem a necessidade de envolver dinheiro” (informação verbal)¹⁰. Atualmente, a empresa está implementando um serviço destinado ao segmento B2B, denominado de *Bliive Groups*. Esse serviço tem como proposta de valor viabilizar trocas de serviços entre colaboradores de uma mesma empresa, visando ao desenvolvimento humano dentro das organizações, por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências (BLIIVE, 2015).

A proposta de valor da empresa é inovadora. Como já dito, ela foi a primeira plataforma brasileira no modelo de banco de tempo (BLIIVE, 2015). Ao fornecer serviços singulares ao cliente, a empresa se diferencia no mercado (PORTER, 2009), e por essa singularidade, a Bliive vem sendo contemplada com diversos prêmios. Além de inovadora, a proposta de valor da empresa é baseada no conceito de acessibilidade e redução de custo, já que ela proporciona aos usuários acesso a novos serviços e benefícios financeiros (OSTERWALDER, 2004).

Atualmente, o principal parceiro da Bliive é o *Sirius Programme*, programa do governo do Reino Unido para fomento de *startups* digitais. O programa proporciona à empresa recursos financeiros, instalações físicas e consultoria de gestão empresarial. Esse programa tem como objetivo captar novos investidores para a empresa. Segundo M.: “70% das empresas que participam do programa *Sirius* conseguem novos financiamentos em até seis meses” (informação verbal)¹¹.

¹⁰ Informação fornecida em entrevista realizada com M., sócio da Bliive, em junho de 2015.

¹¹ *Ib.*, 2015.

Os recursos-chave são os recursos mais importantes que a empresa possui para operar o seu modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004). Em modelos de negócio baseados em plataformas na Internet, como o da Bliive, o recurso mais valioso da empresa é a própria plataforma (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Entretanto, normalmente, a tecnologia de uma plataforma pode ser facilmente replicada, tornando difícil para a empresa mantê-la como uma vantagem competitiva sustentável (AFUH; TUCCI, 2003). Outros recursos-chave, típicos de uma empresa baseada na Internet, são o conhecimento e as habilidades de seus funcionários (AFUH; TUCCI, 2003). A Bliive tem uma equipe formada por cinco pessoas: dois programadores, um funcionário responsável pela captação de novos clientes, e três sócios-fundadores que se dividem entre o gerenciamento da plataforma e atividades estratégicas da empresa.

Por intermédio do emprego de seus recursos-chave, a empresa realiza as atividades principais para garantir o sucesso de seu modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004). Em um modelo de plataforma na Internet, as atividades-chave são relacionadas ao gerenciamento e à promoção da plataforma, bem como à prestação de serviços (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). A plataforma da Bliive possui tecnologia própria e tem como principais aplicabilidades viabilizar a conexão entre os usuários, facilitar a busca por atividades, além de permitir que os usuários adicionem amigos e encontrem pessoas próximas por geolocalização (BLIIVE, 2015). Uma das características da plataforma é a capacidade de segmentação, podendo conectar pessoas da mesma cidade, bairro, condomínio ou local de trabalho. De acordo com M.: “a Bliive pretende implementar uma ferramenta para ajudar as pessoas a organizarem o seu tempo e sincronizarem suas agendas com outros usuários, para facilitar os encontros para trocas” (informação verbal)¹².

Outra atividade-chave para a empresa é a promoção da plataforma, com foco na aquisição de novos usuários. Com a implementação dos *Bliive Groups*, a captação de clientes no segmento empresarial passa a ser uma atividade-chave para empresa. M. afirma que: “os

¹² Ib., 2015.

objetivos de curto prazo da Bliive são a expansão da base de clientes e a promoção de um número maior de trocas” (informação verbal)¹³. A prestação de serviços também é uma atividade chave para plataforma (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), principalmente devido à necessidade de aumentar o número de trocas dentro da rede. Apesar de a empresa ter mais de 90 mil usuários cadastrados, apenas 10% já trocaram algum serviço. M. comenta que: “os gargalos para realização das trocas são a falta de tempo dos usuários e a falta de confiança entre estranhos” (informação verbal)¹⁴. Esses fatores desafiam grande parte dos negócios baseados na Internet (ANDERSON, 2009). Segundo Schor (2014), a geração de confiança entre desconhecidos é crucial para todas as atividades de compartilhamento. Assim, a Bliive criou um selo de confiabilidade – que classifica o comportamento do usuário nas experiências trocadas e, é calculado pela média entre as avaliações já recebidas na Bliive – como uma forma de ajudar o usuário a escolher pessoas confiáveis e bem avaliadas para realizar suas trocas (BLIIVE, 2015). Além disso, a empresa possui pontos de troca certificados pela Bliive que funcionam como opções mais seguras para os usuários realizarem suas trocas. Esses pontos de troca são denominados de “We Bliive”, e são locais como espaços de *coworking*. Atualmente, a Bliive concentra seus esforços na rápida expansão da sua base de clientes. Essa é uma estratégia típica das plataformas de Internet, já que, devido ao baixo custo marginal, elas se beneficiam da economia de escala (ANDERSON, 2009). Para o usuário, o valor da plataforma depende do efeito de rede, pois quanto maior for o número de usuários, mais atrativa ela se torna (EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2006). Isso se repete para os investidores, que, normalmente, avaliam a performance de uma plataforma pelo seu número de usuários (ANDERSON, 2009).

No modelo de negócio da Bliive, a plataforma é o principal canal de distribuição da empresa, e é por meio dela que a empresa se relaciona com os seus clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Em um modelo de plataforma digital, o relacionamento com os clientes é caracterizado pela cocriação, ou seja, pela interação ativa

¹³ Ib., 2015.

¹⁴ Ib., 2015.

entre a empresa e seus usuários (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Os usuários da Bliive interagem com a empresa por meio de avaliações, sugestões e comentários postados na plataforma. Além disso, a Bliive trabalha com embaixadores Bliive – usuários escolhidos por meio do seu perfil, que são convidados para disseminar o movimento colaborativo, podendo atuar em sua cidade, bairro, universidade, trabalho e grupos de convivência (BLIIVE, 2015). A interação com os usuários representa uma oportunidade para a empresa detectar novas necessidades dos seus consumidores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Ademais, com o aumento das interações virtuais, novos mecanismos para construir a confiança ganham importância no relacionamento com o cliente (OSTERWALDER, 2004).

A segmentação de clientes refere-se aos clientes específicos a quem a empresa pretende ofertar valor (OSTERWALDER, 2004). Nos modelos de plataformas digitais, normalmente, as empresas definem quais são as necessidades dos seus usuários que elas desejam atender (ANDERSON, 2009). O modelo de segmentação de clientes da Bliive é conhecido como mercado bilateral, no qual existem dois segmentos de clientes independentes (ANDERSON, 2009). A empresa possui um segmento de clientes composto por pessoas com talentos e habilidades que oferecem serviços; já o outro segmento é constituído de pessoas que procuram serviços ou novas experiências. Entretanto, a interseção entre os segmentos é o que garante o funcionamento do modelo de banco de tempo. Com a implementação dos *Bliive Groups*, a Bliive passa a atuar no segmento de clientes empresariais. Segundo M.: “o perfil do usuário da Bliive é composto igualmente por homens e mulheres, com idades entre 24 e 29 anos. As principais motivações para eles participarem são a oportunidade de pertencer a uma comunidade nova, que não envolve dinheiro, na qual podem realizar novas experiências” (informação verbal)¹⁵.

A estrutura de custos de operação de uma plataforma *on-line* é formada, tipicamente, por custos de manutenção e funcionamento da plataforma, custos de aquisição de clientes e recursos humanos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). A empresa não disponibiliza

¹⁵ Ib., 2015.

informações sobre a sua estrutura de custos. Entretanto, percebe-se que, como forma de otimizar a sua estrutura de custos, a empresa foca em suas competências e atividades-chave e conta com parceiros, como o Programa Sirius, para realizar as atividades não essenciais (OSTERWALDER, 2004).

Desde a sua fundação, em maio de 2012, a Bliive vem sendo financiada por recursos externos. Inicialmente, foi financiada pelo aporte de capital dos sócios e, posteriormente, passou a ser financiada por empresas aceleradoras. A Bliive ainda não possui um modelo de geração de receita por meio da operação do seu modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004). Os serviços ofertados pela empresa são majoritariamente gratuitos; apenas recentemente a empresa lançou um serviço remunerado, os *Bliive Groups*.

A ausência de um modelo de receita impacta o relacionamento entre os componentes do modelo de negócio sob dois aspectos: primeiramente, priva a empresa de criar valor monetário por meio da sua operação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010); em segundo lugar, pode gerar uma demanda irreal (PORTER, 2009), já que o grátis pode acelerar a decisão do consumidor de experimentar um novo serviço (ANDERSON, 2009), e a demanda gerada por meio da gratuidade é maior do que a demanda gerada se houver cobrança de algum valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Assim, para representar o impacto desses fatores no relacionamento entre os componentes do modelo de negócio da Bliive, a seta que representa o fluxo natural de receita tem o seu sentido invertido, conforme representado na Figura 6.

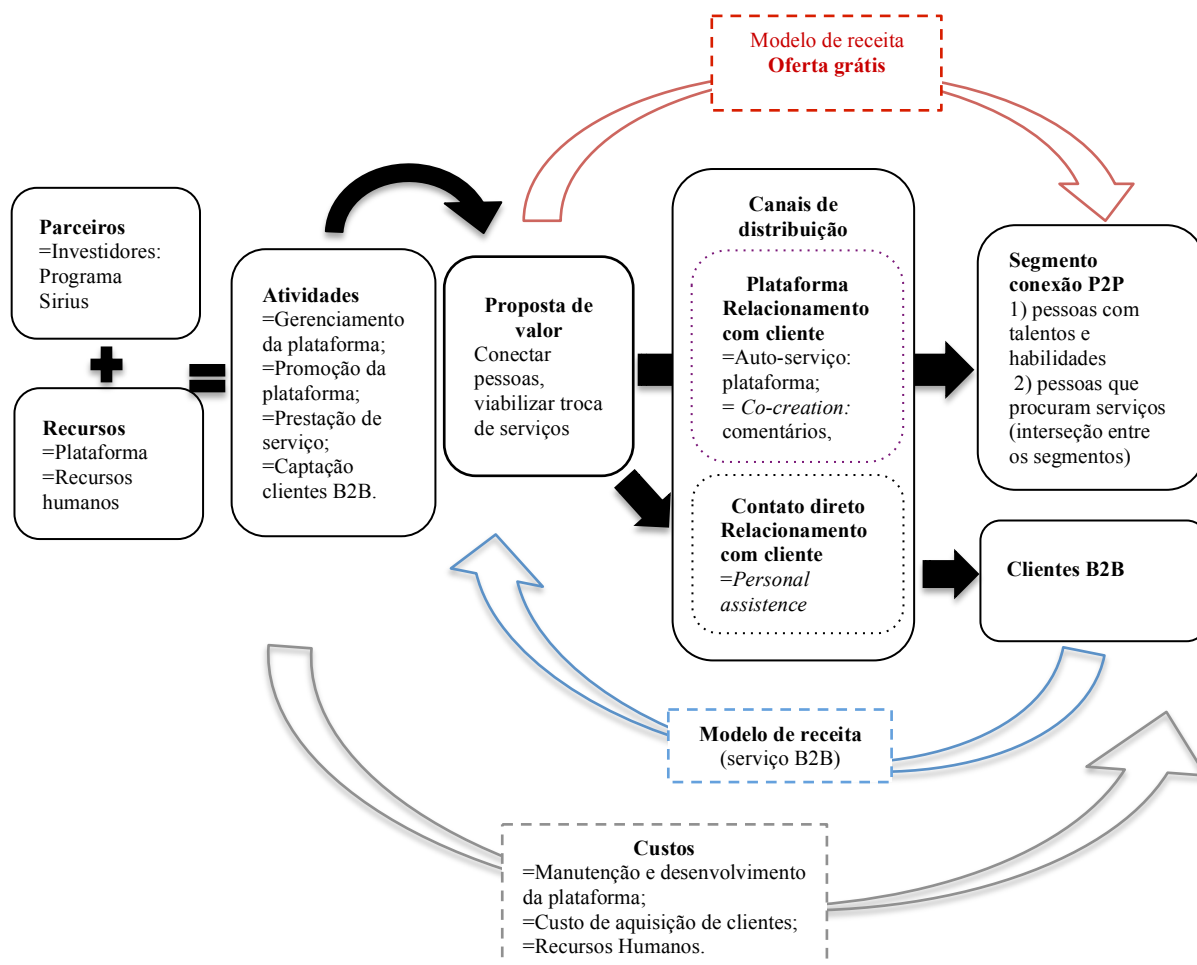


Figura 6 - Interdependência dos componentes do modelo de negócio da Bliive.

Na segunda parte desta análise, classifica-se o modelo de negócio da Bliive conforme a taxonomia proposta por Osterwalder e Pigneur (2010). Segundo eles, o modelo de negócio da Bliive é denominado de plataforma *multi-sided* e tem como principal característica a existência de dois segmentos de clientes independentes conectados por meio da plataforma. Neste modelo, é observado o efeito de rede, no qual o valor da plataforma para qualquer usuário depende do número de usuários do outro lado da rede (ANDERSON, 2009). As plataformas *multi-sided* enfrentam, tipicamente, dois desafios: a implementação de um modelo de receita e a concorrência acirrada (EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2006).

Com a implementação dos *Bliive Groups*, a Bliive sinaliza a provável implementação de um modelo de monetização *Freemium*, no qual o serviço B2B remunerado é uma variação da oferta básica e pode, potencialmente, subsidiar a oferta P2P gratuita. No modelo *Freemium*, normalmente, apenas de 5% a 10% dos usuários pagam, financiando os demais (ANDERSON, 2009). Entretanto, considera-se que o serviço remunerado é muito recente e ainda não subsidia as transações gratuitas da empresa. A Bliive poderá optar por outras formas complementares de geração de receita, tendo em vista que o modelo de negócio das plataformas *multi-sided* permite a implementação de diversos modelos de monetização (ANDERSON, 2009). Segundo M.: “o objetivo, agora, é expandir a base de clientes e depois definir um modelo de geração de receita; estamos começando com os Bliive Groups” (informação verbal)¹⁶.

Segundo Anderson (2009), muitas plataformas optam por um modelo de monetização baseado somente em propaganda, no qual a empresa não gera receita por meio da sua proposta de valor, mas sim mediante a permissão de acesso a sua base de clientes. Ademais, Porter (2009) afirma que, para uma empresa digital ter sucesso, ela deve focar a geração de receita por meio das suas atividades e evitar depender de fontes secundárias. Assim, pode-se inferir que a estratégia de implementação da oferta de serviços B2B remunerados seja adequada, uma vez que a Bliive está buscando gerar receita por meio da operação do seu modelo de negócio.

Apesar de a concorrência não ser um componente explícito do modelo de negócio, ela é uma das principais forças externas que influenciam os modelos de negócio, em especial, nas plataformas *multi-sided* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Uma plataforma *multi-sided* sofre com a ameaça latente de ter sua base de clientes absorvida por outra plataforma, devido à possibilidade de sobreposição de usuários entre as bases de plataformas semelhantes (EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2006). Em modelos de plataformas *multi-sided*, as barreiras de entradas para novos entrantes são baixas – novos concorrentes podem surgir

¹⁶ Ib., 2015.

rapidamente (ANDERSON, 2009). Para M.: “atualmente, a empresa não possui um concorrente direto” (informação verba)¹⁷. A plataforma TimeRepublik, um banco de tempo de origem americana, que seria uma concorrente direta da Bliive, não está muito ativa no Brasil – esteve, temporariamente, fora do ar em maio de 2015 (TIMEREPUBLIK, 2015). Acredita-se que a rede social Facebook possa ser considerada um serviço substituto¹⁸ potencial, já que por meio dessa rede social é possível viabilizar trocas de serviços.

Nesta última etapa, o modelo de negócio da empresa em questão é comparado à classificação das atividades de economia compartilhada proposta por Schor (2014). Segundo Schor (2014), as plataformas de banco de tempo, como a Bliive, são classificadas como atividades P2P sem fins lucrativos, em que as empresas não buscam a geração de receitas, pois seu objetivo é servir às necessidades da comunidade (SCHOR, 2014). Entretanto, as evidências mostram que a Bliive está implementando um modelo de monetização e passa a ter fins lucrativos. Por conseguinte, a Bliive revela que nem todas as plataformas de bancos de tempo são sem fins lucrativos, contestando assim a taxonomia proposta por Schor (2014).

6.2 WE FAB

Na primeira etapa de estudo do modelo de negócio do We Fab, apresenta-se as evidências coletadas na entrevista, as quais descrevem os componentes do modelo de negócio da empresa. O Quadro 12, apresenta os componentes do modelo de negócio do We Fab.

¹⁷ Ib., 2015.

¹⁸ O substituto desempenha função idêntica ou semelhante à do serviço, por meio diferente (PORTER, 2009).

Quadro 12 - Classificação dos componentes do modelo de negócio do We Fab.

Componentes	Descrição dos componentes do modelo de negócio do We Lab
Proposta de valor	Serviços customizados para empresas: aplicar a estratégia de inovação dos Fab Labs em empresas com cultura de inovação aberta; Implementação de novos <i>labs</i> ; Projetos “ <i>on demand</i> ” para clientes <i>makers</i> : palestras e workshops; Atender o público <i>maker</i> individual por meio do espaço Fab Lab.
Segmentação de clientes	Segmento 1) público <i>maker</i> individual (jovens criativos); Segmento 2) Grandes empresas com cultura de inovação aberta. Principais clientes: Natura, Souza Cruz e Banco Itaú.
Canais de distribuição	Espaço físico do We Fab em São Paulo; e <i>Site</i> do We Fab; Contato direto com empresas.
Relacionamento com os clientes	Relacionamento pessoal no espaço do Fab Lab do We Fab; Redes sociais: rede mundial de Fab Labs; Facebook; Projetos customizados para empresas clientes.
Atividades-chave	Prospectar clientes: empresas com cultura de inovação aberta; Criação de novos Fab Lab; Realização de palestras e workshops; Administração do espaço do We Fab.
Recursos-chave	Físicos: Espaço Fab Lab (impressoras 3D, cortadoras, kits eletrônicos e material de prototipagem); Tecnológicos: tecnologia de prototipagem desenvolvida nos Fab Lab; Intelectual: sócia-fundadora (doutorado na USP em <i>Maker Innovation</i>) Humanos: 2 funcionários fixos e 4 consultores independentes; Rede de relacionamento.
Parceiros	Rede global de Fab Lab; Instituições parceiras: Sesc, Senai e Insper; Universidades.
Estrutura de custo	Principais custos: divide custos locação de espaço (<i>coworking</i>), equipamentos de produção digital e recursos humanos;
Modelo de receita	Consultorias em empresas remuneradas por projetos; Espaço Fab Lab do We Lab: usuário paga pelo tempo utilizado.

A seguir, analisam-se os componentes do modelo de negócio do We Fab e a sua interdependência, conforme representado na Figura 7. A proposta de valor do We Fab é utilizar a sua base de conhecimento tecnológico, focado em práticas *makers*, para assessorar empresas no desenvolvimento de novos produtos. Consoante Anderson (2012), as práticas *makers* caracterizam-se pela criação colaborativa de protótipos de novos produtos, utilizando ferramentas digitais e *softwares* de padrão aberto. O We Fab também tem como proposta de

valor a disponibilização de um espaço Fab Lab para atender pessoas interessadas em desenvolver as práticas *makers*.

A proposta de valor de uma empresa refere-se ao pacote de serviços ofertados por ela, visando criar valor para um segmento específico de cliente (OSTERWALDER, 2004). A proposta de valor da empresa é composta por três linhas de trabalho: *marker innovation*; implementação de Fab Labs; e projetos *on demand*. A proposta de *marker innovation* refere-se à oferta de serviços que visa à aplicação da estratégia *maker* em processos de inovação aberta¹⁹ de grandes empresas, por meio da aprendizagem por interação. Segundo Figueiredo (2013), a aprendizagem por interação caracteriza-se por ser amplamente ativa e exigir das empresas uma sofisticada integração e coordenação entre o conhecimento de diversos parceiros. A implementação de novos Fab Labs tem como proposta a disseminação de novos laboratórios, por intermédio do desenvolvimento de novos projetos, treinamento de equipes e conexão com a rede de Fab Labs. A empresa também realiza projetos *on demand*, visando disseminar a cultura *maker* por meio de *workshops* e palestras. A proposta de valor da empresa é inovadora; o We Fab é o primeiro Fab Lab que desenvolve sistematicamente, no Brasil, projetos de inovação em parceria com grandes empresas. Segundo H.: “aqui no Brasil, este movimento é novo, mas na França tem muitas empresas de grande porte que estão criando os seus próprios Fab Labs internos” (informação verbal)²⁰.

Em um modelo de negócio como o do We Fab, a sustentabilidade da empresa depende da sua capacidade de maximizar ideias e conhecimentos, tanto internos, quanto externos. (CHESBROUGH, 2003). A construção e manutenção de uma rede de parceiros é crucial para o negócio do We Fab. Atualmente, os principais parceiros da empresa são a rede mundial de Fab Labs e instituições como Sesc, Senai e Insper. Segundo H.: “o We Fab tem um modelo em rede colaborativa; o mais importante para nós é a nossa rede de relacionamento. Estamos

¹⁹ Denomina-se inovação aberta aos processos de pesquisa e desenvolvimento de uma empresa compartilhados, sistematicamente, com parceiros externos (CHESBOUGH, 2003).

²⁰ Informação fornecida em entrevista realizada com H., fundadora da We Fab, em maio de 2015.

sempre desenvolvendo parcerias com pessoas e organizações que possam agregar conhecimento” (informação verbal)²¹.

Os recursos-chave permitem que a empresa crie e ofereça valor para o seu cliente, atinja novos mercados, mantenha relacionamentos com seus clientes e gere receita (OSTERWALDER, 2004). Para manter relacionamento com seus clientes, o We Fab possui um Fab Lab instalado em um espaço de *coworking*, que conta com equipamentos como cortadora laser, cortadora de vinil, impressora 3D, fresadora, kits eletrônicos e material para prototipagem. Para o We Fab, a rede de relacionamentos é um dos recursos mais importantes da empresa, uma vez que as suas atividades-chave estão alicerçadas em recursos obtidos por meio de sinergia com seus parceiros. H. afirma que: “por meio dessa rede, conseguimos reunir, em *workshops*, pessoas de diversas áreas, e, junto com a equipe de uma empresa cliente, podemos discutir projetos de inovação a partir da criação conjunta de protótipos” (informação verbal)²².

Para empresas relacionadas com inovação, o conhecimento e as habilidades dos seus funcionários são, normalmente, os recursos de maior relevância (AFUH; TUCCI, 2003). Para o We Fab, a capacidade tecnológica, ou seja, o ativo cognitivo da empresa – consistindo no conjunto de recursos à base de conhecimento tecnológico (FIGUEIREDO, 2013) – é o seu recurso mais importante. H. comenta que: “a ideia da criação do We Fab ocorreu durante o doutorado na área de *maker innovation* na Universidade de São Paulo; percebemos que algumas empresas, com processos de *open innovation*, estavam buscando novas tecnologias, como as práticas *makers*. Daí surgiu a ideia do We Fab” (informação verbal)²³.

A capacidade tecnológica é um estoque de recursos, com base nos quais a empresa realiza suas atividades-chave (FIGUEIREDO, 2013). As atividades-chave do We Fab estão relacionadas à aplicação da estratégia de *marker innovation* em grandes empresas, ao

²¹ Ib., 2015.

²² Ib., 2015.

²³ Id., 2015.

gerenciamento do espaço Fab Lab, e à realização de projetos *on demand*. Atualmente, a sua principal atividade consiste no desenvolvimento de um projeto, em conjunto com a empresa de cosméticos Natura, para criação de um de Fab Lab na empresa. O We Fab, também coordena uma parceria entre clientes que utilizam as práticas *makers* no Fab Lab e funcionários da Natura, com o objetivo de desenvolver projetos de novos produtos a partir da criação de protótipos. Segundo H.: “muitas vezes, as empresas discutem projetos de novos produtos de forma muito teórica; quando as práticas *makers* de criação de protótipos são utilizadas, o processo fica mais ágil, reduzindo o tempo e o custo do desenvolvimento de novos produtos (informação verbal)”²⁴.

O desenvolvimento de parcerias é uma atividade-chave para garantir a sustentabilidade de uma empresa com o modelo de negócio baseado em rede (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e que coordena processos de aprendizagem mediante o compartilhamento de conhecimentos (FIGUEIREDO, 2013). Para uma empresa com estrutura em rede garantir sua sustentabilidade é crucial que ela invista esforços na construção e manutenção da sua rede de relacionamentos (POWELL, 1990). O We Fab também depende do apoio de parcerias para expandir a sua capacidade de atender clientes, principalmente, no que se refere aos projetos *on demand*.

O espaço Fab Lab é o principal canal de distribuição da empresa, por meio do qual a empresa atende os seus clientes *maker* e recebe os clientes empresariais para realização de projetos de prototipagem. O relacionamento da empresa com seus clientes é caracterizado pela cocriação, ou seja, a interação ativa e o intercâmbio de conhecimentos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Outro canal de distribuição da empresa é o *site*, por meio do qual ela divulga os seus serviços e estabelece contato com usuários e potenciais clientes.

O We Fab se propõe a atender dois segmentos de clientes distintos: o primeiro segmento é representado pelo público *maker* individual, constituído por jovens que utilizam o

²⁴ Id., 2015.

espaço Fab Lab para criarem, de maneira colaborativa, protótipos de produtos autorais; o segundo segmento de clientes é formado por empresas que buscam novas técnicas para os seus processos de inovação aberta. As principais empresas clientes do We Fab são Natura, Souza Cruz, e Banco Itaú. Uma segmentação de mercado eficaz permite que a empresa aloque os seus investimentos em ações com consumidores que, potencialmente, serão mais atraídos pela sua proposta de valor (OSTERWALDER, 2004). No caso do We Fab, evidencia-se que o foco da empresa é atender o segmento empresarial. Segundo H.: “o objetivo do We Fab é trabalhar com grandes empresas que têm dinheiro e cultura de *open innovation*, como a Natura” (informação verbal)²⁵.

Apesar de a empresa não disponibilizar informações detalhadas sobre a estrutura de custos, informa que seus custos mais relevantes são relacionados à manutenção e ao funcionamento da espaço Fab Lab e, principalmente, à remuneração dos recursos humanos. Essa estrutura de custo é típica de um negócio com estrutura em rede (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). A empresa está hospedada em um *coworking*; assim, grande parte da sua estrutura de custos fixos é compartilhada com outras empresas.

Quanto à geração de receita do We Fab, a empresa conta com dois modelos de monetização, que diferem de acordo com o segmento de clientes. No segmento empresarial, o modelo de monetização é baseado na negociação por projeto, característico de empresas de consultoria. Neste tipo de modelo de geração de receita, a empresa depende da sua capacidade de determinar o valor monetário da sua proposta de valor e da sua habilidade de negociação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Já no segmento de clientes que frequentam o Fab Lab, o modelo de monetização é o *usage fee*, no qual os usuários pagam pelo tempo que utilizam o espaço (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A Figura 7 apresenta o relacionamento dos componentes do modelo de negócio do We Fab.

²⁵ Ib., 2015.

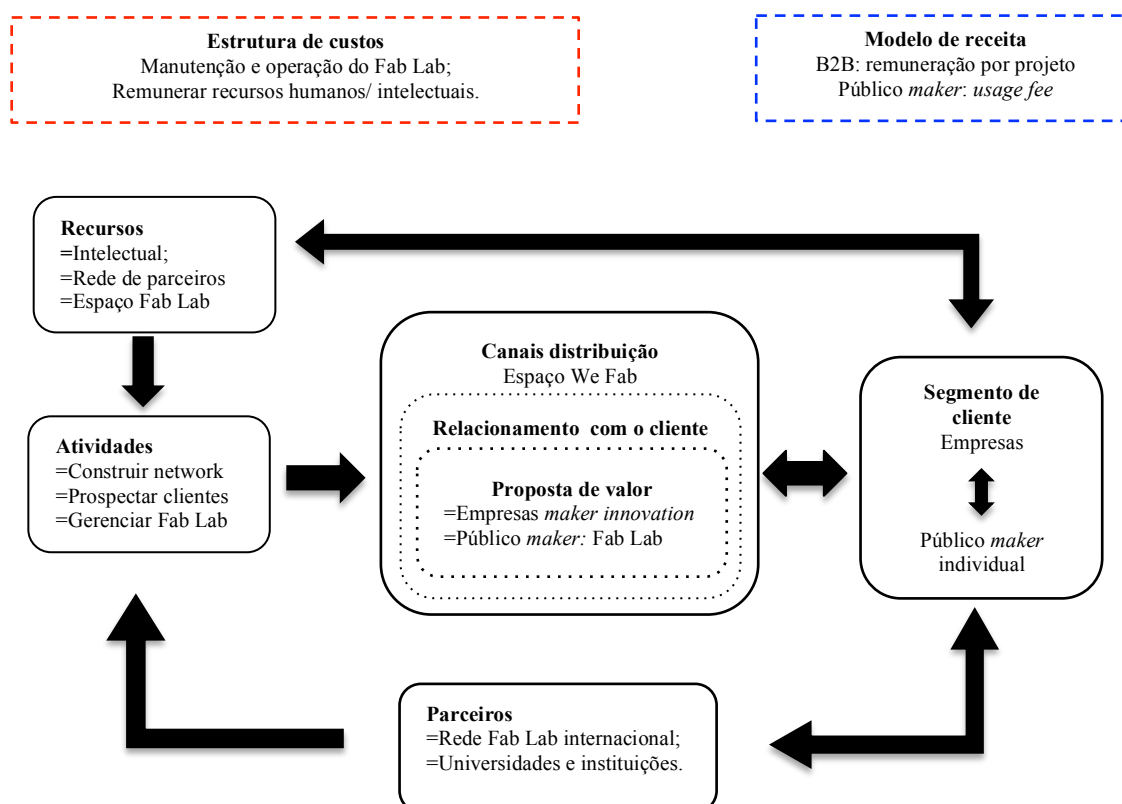


Figura 7 - Interdependência dos componentes do modelo de negócio do We Fab.

A segunda parte desta análise tem como proposta classificar o modelo de negócio do We Fab conforme a taxonomia de Osterwalder e Pigneur (2010). Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o We Fab possui um modelo de negócio denominado de *open business model* (modelo aberto), no qual a criação e captura de valor ocorrem por meio da colaboração sistemática com parceiros externos. O modelo aberto de negócio viabiliza que a empresa realize trocas de informações e conhecimentos tecnológicos com parceiros externos (CHESBROUGH, 2003); outrossim, as capacidades tecnológicas da empresa estão distribuídas entre vários parceiros e não mais confinadas às fronteiras da empresa (FIGUEIREDO, 2013).

O We Fab apresenta uma estrutura organizacional em rede. Segundo Powell (1990), as organizações em rede são caracterizadas pela reciprocidade da comunicação e pelas trocas de

tecnologias. Além disso, a alocação de recursos se dá por meio de transações entre indivíduos engajados em ações de suporte mútuo, e os benefícios e encargos precisam ser compartilhados entre os indivíduos da rede. Em um modelo de organização em rede, como o We Fab, frequentemente pequenas empresas tomam a iniciativa de estabelecer relações em rede com empresas de grande porte e com outras menores, formando redes multidimensionais, focadas em nichos de mercado em empreendimentos cooperativos (CASTELLS, 2013).

Com a crescente complexidade tecnológica no desenvolvimento de novos produtos, cada vez mais empresas buscam novas tecnologias externas por meio do relacionamento colaborativo com outros agentes (CHESBROUGH, 2003). O crescimento do mercado de empresas com processos de inovação aberta pode, potencialmente, representar uma oportunidade para o We Fab, uma vez que a empresa é o primeiro Fab Lab no Brasil a oferecer serviços especializados no mercado empresarial. Entretanto, o We Fab é uma empresa bastante jovem, que tem projetos ligados a um pequeno número de empresas, o que pode torná-la vulnerável às mudanças de diretrizes dessas organizações. Em um modelo de *open business model*, é importante que as empresas reconheçam a magnitude da influência de cada um dos atores que compõem as suas redes de forma a conceberem modelos de negócio sustentáveis (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

H. reconhece que: “ a principal ameaça ao negócio do We Fab está na dificuldade em captar novos clientes empresariais, principalmente entre empresas que não têm cultura de *open innovation*” (informação verbal)²⁶. A demanda é uma das principais forças do mercado e deve ser adequadamente dimensionada para garantir um modelo de negócio sustentável (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Para o We Fab, os demais Fab Labs fazem parte da sua rede de parceiros e não são concorrentes. Segundo Porter (2009), quando o mercado é novo, os concorrentes e novos entrantes podem representar uma oportunidade de disseminar novas tecnologias; entretanto, a rivalidade espontânea entre os concorrentes tende a se intensificar à medida que o mercado

²⁶ Ib., 2015.

amadurece. Assim, a qualquer momento outros Fab Labs podem ofertar serviços especializados para empresas, concorrendo com o We Fab pelo mesmo mercado. Ademais, os concorrentes tendem a ficar mais parecidos uns com os outros com o passar do tempo, disseminando ofertas de serviços cada vez mais similares (PORTER, 2009).

Esta etapa final da análise tem como proposta verificar se o modelo de negócio do We Fab confirma a taxonomia proposta por Schor (2014). Segundo ela, os Fab Labs são classificados como atividades B2P sem fins lucrativos. Todavia, as evidências mostram que o We Fab é um Fab Lab com fins lucrativos e atende tanto o segmento B2P como o segmento B2B. Segundo H.: “na maioria dos países os Fab Labs são ligados a universidades e podem não ter fins lucrativos, mas no Brasil, assim como na Holanda e no Japão, os Fab Labs são mais autônomos e precisam se sustentar” (informação verbal)²⁷. O We Fab comprova que nem todos os Fab Labs são sem fins lucrativos, contestando a taxonomia proposta por Schor (2014). Ademais, a empresa também atua no segmento B2B, o qual não é mencionado na classificação de Schor (2014).

6.3 TRIPDA

Para iniciar o processo de análise do modelo de negócio da Tripda, apresenta-se as evidências coletadas na entrevista, as quais descrevem os componentes do modelo de negócio da empresa. O Quadro 13, apresenta os componentes do modelo de negócio da empresa.

²⁷ Ib., 2015.

Quadro 13 - Classificação dos componentes do modelo de negócio da Tripda.

Componentes	Descrição dos componentes do modelo de negócio da Tripda
Proposta de valor	Plataforma de caronas intermunicipais: conecta pessoas para compartilhamento de caronas.
Segmentação de clientes	Possui dois segmentos de clientes: 1) motoristas e 2) caronas; Público-alvo: Estudantes e jovens profissionais de 18 a 35 anos.
Canais de distribuição	Plataforma <i>on-line</i> e aplicativo para <i>smartphone</i> .
Relacionamento com os clientes	Serviço online automatizado: plataforma e aplicativo; Usuários fazem comentários e avaliações; Comunidades: rede interna propicia comunicação entre os usuários.
Atividades-chave	Gerenciamento da plataforma e dos aplicativos IOS e Androide; Comunicação: atrair novos usuários; Ações off-line: eventos, sinergias com empresas afins; Relacionamento com cliente; mediação das avaliações dos usuários.
Recursos-chave	Plataforma: tecnologia própria; Humanos: 50 funcionários; Base de clientes: mais de 65 mil usuários;
Parceiros	Aceleradora alemã Rocket Internet; Sinergias com empresas afins para captar novos clientes e buscar benefícios para os clientes atuais. Ex.: parceria com Airbnb; Demais operações da Tripda em 13 países; eRated: serviço que unifica perfil da reputação dos usuários.
Estrutura de custo	Principais custos: plataforma, marketing e recursos humanos; Estrutura de custos de economia de escala: aumento número de usuários reduz custo por usuário.
Modelo de receita	Empresa ainda não tem modelo de receita; Financiada através de investimentos da aceleradora Rocket e fundos de investimento americanos.

A seguir, apresenta-se a análise dos componentes do modelo de negócio da empresa, assim como a relação de interdependência entre eles, conforme representado na Figura 8.

A Tripda é uma plataforma *on-line* que tem como proposta de valor conectar motoristas e caronas que realizam os mesmos trajetos intermunicipais, para compartilhamento do veículo, visando a benefícios econômicos, ecológicos e sociais (TRIPDA, 2015). A proposta de valor da empresa baseia-se no conceito de acessibilidade e na redução de custo, pois propicia o acesso a serviços com redução de custos financeiros (OSTERWALDER, 2004).

Para D.: “a Tripda é um serviço de carona inteligente na Internet que, em um ano de existência, construiu uma rede com 65 mil usuários” (informação verbal)²⁸.

A Tripda conta com parceiros importantes para a operação do seu negócio, com destaque para a aceleradora alemã Rocket Internet, que proporciona seus recursos financeiros. Ademais, a empresa conta com a parceria das unidades da Tripda localizadas nos Estados Unidos, América Latina e Ásia. Segundo D.: “a Tripda busca sinergia com empresas afins, visando à aquisição de novos clientes e à oferta de benefícios adicionais aos clientes atuais; entre as empresas parceiras estão o Airbnb e o eRated²⁹” (informação verbal)³⁰.

Em modelos de negócio baseados em plataformas digitais, tipicamente, os recursos mais valiosos são a própria plataforma (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e o conhecimento e as habilidades dos seus funcionários (AFUH; TUCCI, 2003). A Tripda Brasil conta com uma equipe de 50 funcionários, divididos em três áreas principais: área de desenvolvimento da plataforma, que é constituída por 15 funcionários responsáveis pela manutenção e desenvolvimento da plataforma; área de marketing, que tem como foco a realização de ações e parcerias visando, principalmente, à aquisição de novos clientes; e a área de operações. Os recursos-chave da empresa viabilizam a realização das suas atividades principais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), as quais, para a Tripda, estão relacionadas ao gerenciamento e à promoção da plataforma, bem como à prestação de serviços. Segundo D.: “a tecnologia da plataforma da Tripda é própria, e a empresa foca o desenvolvimento contínuo da plataforma e dos aplicativos; é através do *feedback* dos clientes que definimos o que deve ser priorizado para melhorar a plataforma” (informação verbal)³¹.

²⁸ Informação fornecida em entrevista realizada com D., *country manager* da Tripda no Brasil, em maio de 2015.

²⁹ O eRated é um serviço que consolida os perfis de reputação de um usuário de *sites*, como o Mercado Livre, eBay, Amazon e Airbnb.

³⁰ Informação fornecida em entrevista realizada com D., *country manager* da Tripda no Brasil, em maio de 2015.

³¹ *Ib.*, 2015.

Atualmente, o foco das operações globais da Tripda é a expansão rápida da base de clientes, tornando a promoção da plataforma uma das principais atividades-chave da empresa. Para D.: “os *sites* de economia compartilhada buscam atingir uma massa crítica de clientes o mais rápido possível; depois disso, a implementação de um modelo de remuneração fica mais fácil” (informação verbal)³². A prestação de serviços também é uma atividade-chave para a empresa. Segundo D.: “o gargalo para a utilização do serviço é a segurança; um grande desafio da empresa é gerar confiança entre os usuários da rede” (informação verbal)³³. A confiança entre desconhecidos no mundo digital é criada, principalmente, por meio da reputação (SCHOR, 2014). A Tripda, visando contribuir para construção da reputação de seus usuários na rede, incentiva a realização de avaliações por parte dos usuários, e mantém uma equipe de funcionários para monitorar os comentários e as avaliações, assim como, para realizar a mediação entre os usuários. Para mitigar o problema da falta de confiança entre desconhecidos, o cadastro na plataforma da Tripda é realizado por meio de uma conta na rede social Facebook. O vínculo com essa rede traz mais informações para os usuários, que podem pesquisar o perfil uns dos outros, facilitando a construção de confiança na rede da empresa. Considerando a importância das questões relacionadas à segurança, a empresa oferece um serviço chamado “só para elas”, no qual somente mulheres podem ofertar ou aceitar caronas (TRIPDA, 2015). Além disto, a Tripda disponibiliza no *site* um código de conduta detalhado para reger as relações entre os seus clientes, com o objetivo de alinhar as expectativas e minimizar conflitos entre os usuários (TRIPDA, 2015).

A plataforma *on-line* é o principal canal de distribuição da Tripda; por meio dela a empresa se relaciona com os seus clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Este relacionamento é caracterizado pela cocriação, ou seja, pela interação ativa entre a empresa e seus usuários, que participam por meio de depoimentos, realização de avaliações, sugestões e críticas postadas no *site* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Além disso, as plataformas de Internet são caracterizadas por serem mercados bilaterais, nos quais existem dois segmentos

³² Ib., 2015.

³³ Ib., 2015.

de clientes independentes (ANDERSON, 2009). No caso da Tripda, o modelo é composto por um segmento de cliente, formado por motoristas, e outro, formado por caronas, podendo ocorrer interseção entre esses segmentos. O público-alvo da empresa é constituído por estudantes e jovens profissionais de 18 anos a 35 anos. Segundo D.: “os usuários da Tripda participam da rede motivados pela possibilidade de conhecerem novas pessoas, colaborarem com questões ambientais e, principalmente, pela praticidade e pelos fatores econômicos” (informação verbal)³⁴.

Além disso, as plataformas de mercado bilateral possuem uma estrutura de custos baseada em economia de escala, na qual o aumento do número de usuários propicia a redução do custo unitário por usuário (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Os principais custos para a operação desse modelo de negócio são a manutenção e o desenvolvimento da plataforma, a aquisição de clientes e os recursos humanos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Entretanto, não foram disponibilizadas informações sobre a estrutura de custos da empresa, assim, infere-se que seja típica do seu modelo de negócio.

A Tripda Brasil foi fundada em maio de 2014. Desde então, suas operações são financiadas de acordo com a estrutura de financiamento das operações globais da empresa. As operações da Tripda são financiadas pela empresa Rockt Internet, uma aceleradora alemã de *startups* digitais, e por fundos de investimento americanos. A estratégia da Tripda é típica de *startups* digitais, as quais postergam a implementação de um modelo de receita, em detrimento do aumento da base de clientes (ANDERSON, 2009). Entretanto, segundo Anderson (2009), está cada vez mais difícil para uma empresa *startup* ter êxito, já que a empresa precisa de um modelo de negócio que gere receita enquanto ela ainda é jovem. Além disso, a gratuidade pode gerar uma demanda maior do que a gerada ao se cobrar algum valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Portanto, a gratuidade dos serviços da Tripda pode potencializar a demanda sem que haja a criação de valor para os usuários. Este efeito da

³⁴ Ib., 2015.

gratuidade é representado no fluxograma da Figura 8 pela inversão do sentido da seta do fluxo natural da receita.

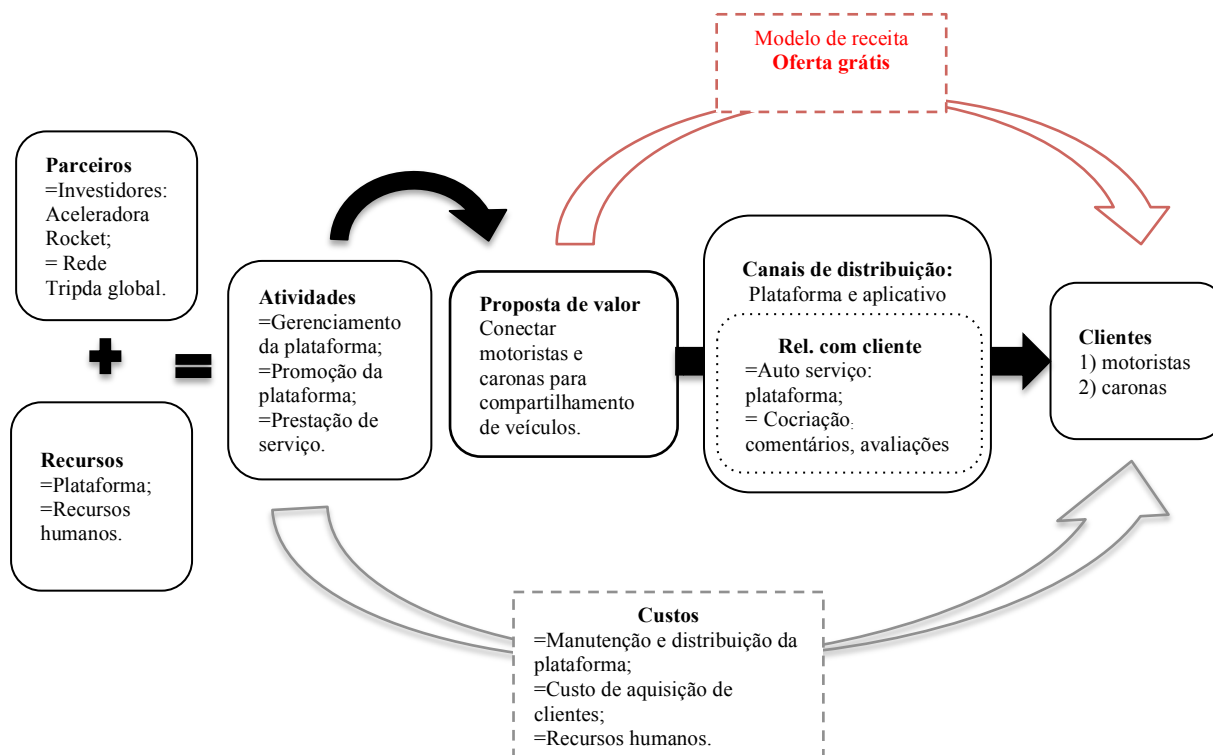


Figura 8 - Interdependência dos componentes do modelo de negócio da Tripda.

Na segunda etapa da análise da Tripda, utiliza-se a taxonomia proposta por Osterwalder e Pigneur (2010) para qualificar o modelo de negócio da empresa. O modelo de negócio da Tripda, conforme a classificação de Osterwalder e Pigneur (2010), é denominado plataforma *multi-sided*, no qual existem dois segmentos de clientes independentes, que são conectados por meio de uma plataforma (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Segundo Anderson (2009), uma das características principais dos modelos de negócio baseados em plataformas *multi-sided* é o efeito rede. Eisenmann, Parker e Van Alstyne (2006) acrescentam que as plataformas *multi-sided* se caracterizam pela dificuldade de escolha e implementação de um modelo de receita – existem várias opções de modelos de negócio compatíveis com essas plataformas. Os modelos de monetização mais utilizados por plataformas *multi-sided* são o

Freemium e o modelo de propaganda, além da possibilidade de a empresa desenvolver um modelo inovador (ANDERSON, 2009).

Além disso, as plataformas *multi-sided* caracterizam-se pela concorrência acirrada devido às baixas barreiras de entrada (EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2006). Para D.: “o principal concorrente da Tripda é o Facebook; quanto aos demais *sites* de caronas, ainda não os vemos como concorrentes” (informação verbal)³⁵. A Tripda, por ser a maior plataforma de caronas do Brasil, obtém maior benefício do efeito rede, já que quanto mais usuários a empresa tiver, mais estimulará novos usuários a experimentarem os serviços (PORTER, 2009). Ademais, os consumidores tendem a confiar mais nas empresas maiores, o que desencoraja a entrada de novos entrantes, pois limita a disposição dos usuários para testar novas empresas que não tenham uma ampla base de clientes (PORTER, 2009). Entretanto, a Tripda busca a rápida expansão da sua base de clientes por meio de ofertas gratuitas (AFUHI; TUCCI, 2003), o que pode levar ao crescimento irreal da sua base (PORTER, 2009).

A proposta desta etapa da análise é confrontar o modelo de negócio da empresa com a classificação das atividades de economia compartilhada proposta por Schor (2014). Segundo a taxonomia proposta por Schor (2014), as plataformas de compartilhamento de caronas, como a Tripda, são classificadas como atividades P2P com fins lucrativos. Apesar de a Tripda ainda não ter um modelo de monetização, as evidências mostram que a empresa pretende adotar um modelo de geração de receita e se tornar lucrativa, assim, a Tripda é uma plataforma de compartilhamento de caronas P2P com fins lucrativos, confirmando a taxonomia proposta por Schor (2014).

³⁵ Informação fornecida em entrevista realizada com D., *country manager* da Tripda no Brasil, em maio de 2015.

6.4 NÓS COWORKING

A primeira etapa de estudo do modelo de negócio do Nós Coworking apresenta as evidências coletadas na entrevista, as quais descrevem os componentes do modelo de negócio da empresa, conforme apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 - Classificação dos componentes do modelo de negócio do Nós Coworking.

Componentes	Descrição dos componentes do modelo de negócio do Nós
Proposta de valor	Oferece compartilhando de espaço com infraestrutura necessária para escritórios, salas de reunião, e restaurante próprio; Propõe viabilizar integração dos usuários visando ações colaborativas, Locação de espaço de auditório (120 lugares) e disponibilização de plataforma de controle e compra de ingresso para os eventos.
Segmentação de clientes	Segmentos: 1) empresas; 2) profissionais liberais e 3) palestrantes ou empresas de eventos.
Canais de distribuição	Espaço físico do <i>coworking</i> ; auditório de eventos e <i>web site</i> .
Relacionamento com os clientes	Relacionamento pessoal: promover a integração entre os usuários; Uso de mídia social para divulgar ações do Nós. Plataforma de venda de ingressos.
Atividades-chave	Relacionamento com clientes: desenvolver ações de integração entre usuários; Mídias Sociais: divulgação de ações e eventos; Administração da infraestrutura do <i>coworking</i> , locação do auditório; Operar o restaurante próprio;
Recursos-chave	Infraestrutura: 500 m2 equipados com mobiliário e tecnologia para escritório; auditório para 120 pessoas, e restaurante; Tecnológico: <i>web site</i> ; plataforma de controle de venda de ingresso para eventos. Humanos: equipe com 7 funcionários.
Parceiros	Sinergia com empresas relacionadas. (Ex. Área de eventos com hotéis)
Estrutura de custo	Estrutura de custos: baseada em custos fixos: manutenção do espaço de escritório e recursos humanos.
Modelo de receita	Planos mensais fixos: atualmente são 30 empresas mensalistas; Planos de hora: oferta de créditos de horas válidos por 90 dias. Locação do auditório para eventos

A seguir, apresenta-se a análise dos componentes do modelo de negócio da empresa e a interdependência entre eles, conforme representado na Figura 9.

A proposta de valor do Nós Coworking consiste em proporcionar o compartilhamento da infraestrutura de escritórios entre profissionais liberais e empresas. Além disso, a empresa tem como proposta viabilizar a realização colaborativa de projetos entre os seus usuários. J. comenta que: “já foram realizadas várias parcerias entre empresas hospedadas no Nós; este é o nosso maior objetivo” (informação verbal)³⁶.

Segundo Osterwalder (2004), a proposta de valor descreve a forma pela qual a empresa se diferencia dos seus concorrentes, uma empresa pode adotar diferentes maneiras para se diferenciar dos concorrentes. Uma delas, é ser a pioneira em um mercado (AFUH; TUCCI, 2003). Em 2011, o Nós foi o primeiro espaço de *coworking* de Porto Alegre, apresentando uma proposta inovadora no mercado. Entretanto, surgiram outros espaços de *coworking*, e a empresa foi adequando sua proposta de valor para mantê-la diferenciada. Atualmente, a empresa investe na promoção da integração entre seus usuários como forma de diferenciação no mercado. Para J.: “existem muitos espaços de *coworking* em Porto Alegre que oferecem somente espaços para escritórios; isso não é *coworking*, mas sim a sublocação de espaços” (informação verbal)³⁷.

Além disso, segundo Osterwalder (2004), as empresas formam parcerias por diversas razões, principalmente para otimizar seus modelos de negócio. Assim, o Nós estabelece parcerias com outras empresas visando proporcionar benefícios para os seus usuários. Ademais, a empresa considera os seus usuários como potenciais parceiros. A relevância de cada recurso depende do setor de atividade da empresa e da sua fase de maturidade (OSTERWALDER, 2004). Para um espaço de *coworking*, os recursos mais importantes são os recursos físicos. O Nós possui 500 metros quadrados mobiliados com infraestrutura de escritório, salas para reuniões, auditório com 120 lugares e restaurante. Em relação aos

³⁶ Informação fornecida em entrevista realizada com J., gestora do Nós Coworking, em maio de 2015.

³⁷ *Ib.*, 2015.

recursos humanos, o Nós possui uma equipe de sete funcionários: dois funcionários são responsáveis pelo gerenciamento do espaço de *coworking*, dois pela administração do auditório e um funcionário é responsável pelas ações de integração dos usuários; completam a equipe dois sócios-proprietários.

Segundo Afuh e Tucci (2003), as atividades-chave de uma empresa devem ser consistentes com a sua oferta de valor e devem aproveitar os recursos diferenciados que a empresa possui. As principais atividades-chave do Nós são a administração do espaço de *coworking*, a promoção da integração entre os usuários, a gestão do auditório e a promoção de eventos. Quanto aos recursos diferenciados da empresa, J. afirma que: “o Nós é o único espaço de *coworking* em Porto Alegre que possui um auditório interno” (informação verbal)³⁸.

O espaço do *coworking* é o principal canal de distribuição da empresa, já que, por intermédio dele, a empresa se relaciona com os seus clientes. Esse relacionamento é caracterizado pela interação pessoal ou *personal assistance* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). As atividades de relacionamento com os clientes têm como foco principal a promoção da interação dos usuários. Além disso, a empresa mantém um *site* e, por meio desse canal, são divulgados seus serviços e eventos.

O Nós Coworking possui dois segmentos de clientes. Um segmento é representado por pessoas físicas, principalmente profissionais liberais, que buscam o Nós motivados pela necessidade de estabelecer uma rotina de trabalho, interagir com outras pessoas e usufruir dos benefícios financeiros. O segundo segmento de clientes é formado por empresas de vários setores. Atualmente, o Nós tem cerca de 30 empresas mensalistas, com uma média de quatro funcionários por empresa. J. comenta que: “o Nós tem uma demanda maior que a capacidade de atendimento do *coworking*; assim, o foco é captar empresas que tenham potencial de criar

³⁸ Ib., 2015.

sinergia com outras empresas usuárias” (informação verbal)³⁹.

A empresa não fornece informações sobre a sua estrutura de custos; entretanto, dado que a estrutura de custos de uma empresa é representada pelos custos em que a empresa incorre a fim de criar, comercializar e entregar valor aos seus clientes (OSTERWALDER, 2004), pode-se inferir que o Nós Coworking tenha uma estrutura de custo formada, principalmente, pelos custos incorridos na manutenção e funcionamento do espaço de *coworking*, e na remuneração dos recursos humanos.

O modelo de monetização do Nós Coworking é constituído de receitas provindas da locação de espaço de *coworking*, da locação do auditório e da operação do restaurante. Quanto à locação de espaço de *coworking*, a empresa conta com dois modelos de geração de receita: os planos mensalistas fixos – utilizados por empresas que, normalmente, ficam por um longo período no *coworking* – caracterizando um modelo de receita de aluguel tradicional (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), e o outro modelo, formado pelo plano de horas, em que os usuários comprem créditos de horas para usufruir do espaço de *coworking* durante um período de 90 dias. Esse modelo é conhecido por *usage fee*, no qual o usuário paga pelo tempo utilizado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O modelo de geração de receita *usage fee* é utilizado também na locação do auditório.

A Figura 9 apresenta o relacionamento dos componentes do modelo de negócio do Nós Coworking.

³⁹ Ib., 2015.

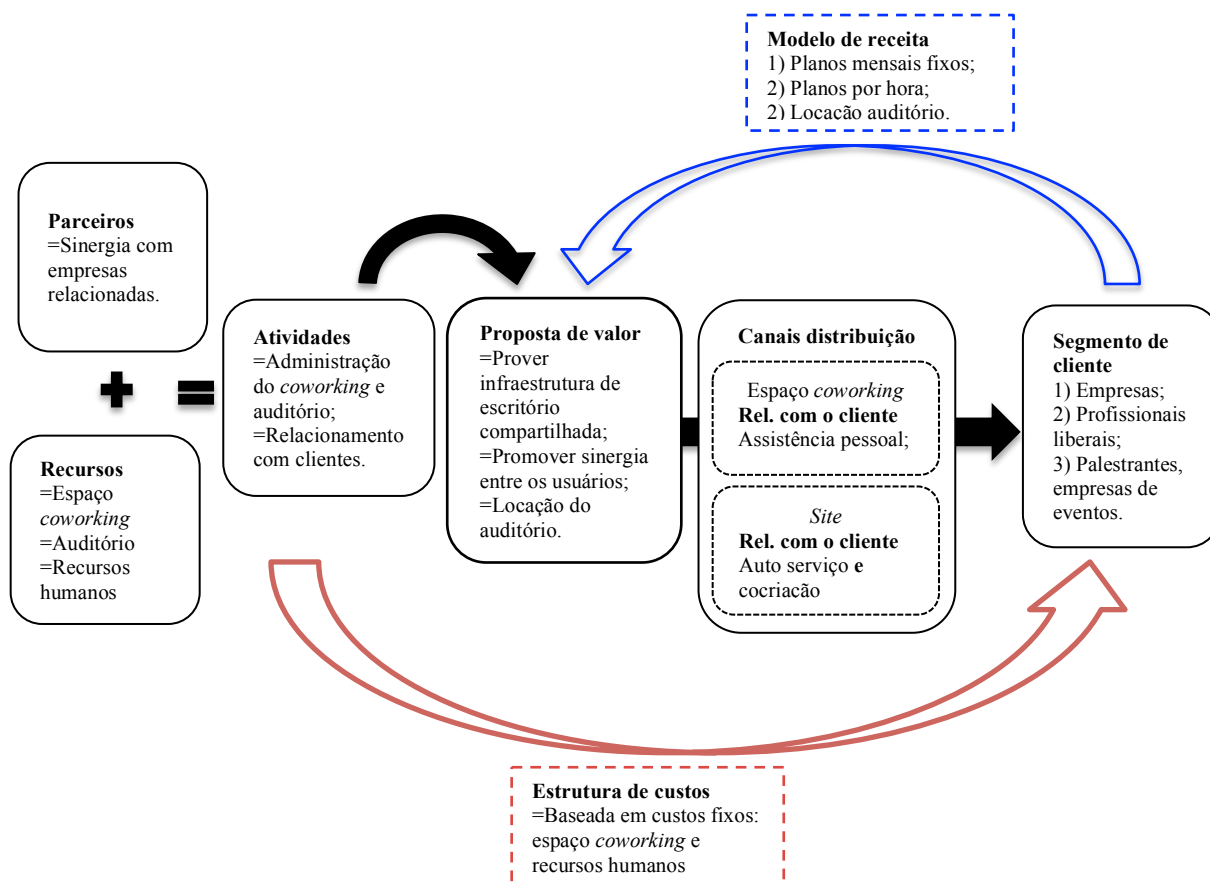


Figura 9 - Interdependência dos componentes do modelo de negócio do Nós Coworking.

Na segunda etapa da análise do Nós *Coworking* qualifica-se o modelo de negócio da empresa segundo a taxonomia proposta por Osterwalder e Pigneur (2010). Para classificar o modelo do Nós foi necessário avaliar detalhadamente a sua proposta de valor. Na proposta de valor do Nós, observam-se duas ofertas distintas: a promoção de infraestrutura e a promoção de interação entre os clientes visando novas parcerias, o que tem sido o diferencial competitivo da empresa. Este modelo agregado é caracterizado por Osterwalder e Pigneur (2010) como modelo *bundled* (agregado). Para Hagel e Singer (1999), uma empresa pode concentrar seus esforços em três tipos de negócio: relacionamento com clientes, inovação de produtos, ou infraestrutura. Segundo eles, um negócio de infraestrutura tem como proposta gerenciar instalações e é caracterizado pela padronização e pela otimização dos custos. Em um negócio de relacionamento, o foco é a atração e construção de relacionamento com os clientes, visando agregar novos serviços aos consumidores (HAGEL; SINGER, 1999).

A dualidade do negócio do Nós pode, potencialmente, comprometer a sustentabilidade do seu modelo de negócio, já que, segundo Hagel e Singer (1999), quando uma empresa agrupa mais de um tipo de negócio, a tendência é a geração de conflito entre eles. Entretanto, a empresa precisa mitigar uma limitação característica dos negócios de infraestrutura,, – a capacidade limitada para atender novos clientes (HAGEL; SINGER, 1999) – e, para isso, o Nós tem buscado sinergia entre os dois negócios, ofertando serviços agregados para maximizar o valor gerado pelos clientes atuais. Para Porter (2009), uma empresa precisa manter esforços para ofertar uma proposta de valor diferenciada, pois, com o passar do tempo, à medida que o setor amadurece, a concorrência tende a se intensificar.

Nesta última etapa, compara-se o modelo de negócio do Nós Coworking com a classificação das atividades de economia compartilhada proposta por Schor (2014). Conforme Schor (2014), os espaços de *coworking* são classificados como atividades B2P com fins lucrativos. Assim, o Nós é uma atividade com fins lucrativos, que atende o segmento B2P; entretanto, a empresa atende também o segmento empresarial (B2B). Na taxonomia proposta por Schor (2014), o segmento B2B não é alcançado.

6.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

A segunda etapa dessa análise consiste na investigação comparativa dos casos, com objetivo de identificar padrões que possam evidenciar semelhanças ou diferenças entre eles (EISENHARDT, 1989). Esta etapa do trabalho é constituída pela análise dos tipos de modelos de negócio encontrados nos casos estudados, bem como, pela análise SWOT dos componentes dos modelos de negócio destas empresas, e dos fatores internos e externos que podem exercer influência sobre esses modelos.

O Quadro 15 apresenta uma síntese dos tipos de modelos de negócio encontrados nos casos estudados, os quais serão analisados com o propósito de atingir aos objetivos estabelecidos neste estudo.

Quadro 15 - Classificação dos modelos de negócio conforme a taxonomia de Osterwalder e Pigneur (2010).

Empresa	Taxonomia de Osterwalder e Pigneur (2010)	Principais Características
Bliive	Plataforma <i>multi-sided</i>	Mercado bilateral (dois segmentos de cliente); efeito rede
We Fab	<i>Open Business Model</i>	Colaboração sistemática com parceiros externos; estrutura em rede
Tripda	Plataforma <i>multi-sided</i>	Mercado bilateral (dois segmentos de cliente); efeito rede
Nós Coworking	Modelo de negócio <i>bundled</i>	Empresa concentra esforços em mais de um tipo de negócio.

O objetivo final deste estudo de caso múltiplo consiste em identificar como são os modelos de negócio utilizados pelas atividades de economia compartilhada. A economia compartilhada abrange uma extensa gama de modelos de negócio, desde plataformas digitais até atividades *off-line* mais semelhantes às práticas existentes na economia tradicional (SCHOR, 2014). Assim, a realização deste estudo evidencia esta diversidade de modelos de negócio na economia compartilhada, já que nos quatro casos estudados foram observados três modelos de negócio distintos. Entretanto, apesar de operarem com modelos de negócio distintos, a proposta de valor central dessas empresas é consistente com a essência da economia compartilhada.

A economia compartilhada é, em grande parte, constituída por empresas fundadas recentemente, estando ainda em fase de implementação de um modelo de negócio (SCHOR, 2014). As empresas estudadas neste trabalho foram fundadas nos últimos dois anos, exceto o Nós Coworking, que foi fundado em 2011. No Nós, observa-se um modelo de negócio mais estruturado que o das demais empresas estudadas e, também, um modelo mais próximo às práticas da economia tradicional, embora mantendo os valores da economia compartilhada.

Com exceção do Nós, as empresas estudadas estão no início dos seus ciclos de vida, quando as empresas podem ser caracterizadas por serem formas de organizações caóticas que podem apresentar possibilidades ilimitadas, sendo, entretanto, mais vulneráveis ao ambiente externo (VOLBERDA, 1998). O We Fab iniciou suas atividades recentemente, amparado em um modelo de negócio aberto, caracterizado pela colaboração sistemática com parceiros

externos para a criação e captura de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O We Fab é uma organização estruturada em rede, que se caracteriza pelo alto grau de flexibilidade (VOLBERDA, 1998) e pela alta dependência a atores externos (POWELL, 1990). Apesar de terem modelos de negócio com características distintas, o Nós e o We Fab possuem similaridades no componente do modelo de negócio referente à segmentação de clientes: ambas focam os seus esforços no mercado B2B, denotando que algumas empresas da economia compartilhada buscam a sua sustentabilidade por meio de relações comerciais com empresas ligadas à economia tradicional. Apesar de a economia compartilhada ter-se iniciado por meio de atividades P2P (BOTSMAN; ROGERS, 2011), um estudo realizado pela empresa PriceWaterhouseCoopers (2014) sugere que a tendência para a economia compartilhada é o desenvolvimento de atividades de compartilhamento B2B.

Todavia, a maior convergência entre os modelos de negócio estudados foi observada entre a Bliive e a Tripda, que são modelos de negócio de plataformas *multi-sided* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), caracterizadas por serem mercados bilaterais (ANDERSON, 2009) com um grande número de atividades de economia compartilhada; são empresas *on-line* que promovem a conexão entre pessoas (GANSKY, 2010). A Bliive e a Tripda possuem muitas similaridades entre os componentes dos seus modelos de negócio: elas são empresas *startup*, financiadas por recursos externos, que buscam a rápida expansão da base de usuários e ainda não possuem um modelo de geração de receita estruturado. Essas empresas apresentam características semelhantes a muitas outras empresas *startup* baseadas em plataformas na Internet (ANDERSON, 2009).

Para Eisenmann, Parker e Van Alstyne (2006), um dos principais desafios enfrentados pelas plataformas *multi-sided* é a definição do modelo de geração de receita. A sustentabilidade dessas empresas é altamente dependente da sua capacidade de gerar receita após a fase de financiamento (CUSUMANO, 2015). Entretanto, a trajetória natural da Bliive e da Tripda é sair de uma fase inicial caótica para uma forma de organização flexível, facilitando a implementação de processos mais adequados às suas estruturas (VOLBERDA, 1998). Para Dubois, Schor e Carfagna (2014), o modelo de negócio das plataformas bilaterais representa o lado inovador da economia compartilhada. Essas empresas viabilizam conexões

face a face, o que está redesenhando os modelos de prestação de serviço, e impulsionando a rápida expansão da economia compartilhada.

Tendo em vista que, segundo Zott, Amit e Massa (2011), o conceito de modelo de negócio é, muitas vezes, confundido com o conceito de modelo de monetização. Para dar continuidade à análise do modelo de negócio das empresas estudadas, no Quadro 16, apresenta-se uma síntese dos modelos de negócio e dos modelos de monetização utilizados por essas empresas, tendo por objetivo evidenciar a diferença entre estes constructos.

Quadro 16 - Modelos de negócio e modelos de monetização das empresas estudadas.

Empresa	Modelo de negócio Osterwalder e Pigneur (2010)	Modelo de monetização
Bliive	Plataforma <i>multi-sided</i>	Modelo <i>Freemium</i> (em implementação) Parte majoritária da oferta não gera receita.
We Fab	<i>Open Business Model</i>	Modelo negociação (segmento B2B) Modelo <i>Usage fee</i> (espaço Fab Lab: B2P)
Tripda	Plataforma <i>multi-sided</i>	Ainda não possui modelo de monetização
Nós Coworking	Modelo de negócio <i>bundled</i>	Modelo locação tradicional (segmento B2B) Modelo <i>Usage fee</i> (segmento B2P)

No que tange o modelo de monetização, o Nós e o We Fab possuem modelos diferenciados de acordo com a segmentação de clientes. Para o segmento B2P, as duas empresas trabalham com o modelo de monetização *usage fee*, no qual o usuário paga pelo tempo utilizado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Já no segmento B2B, o We Fab utiliza um modelo de negociação por projeto – característico de empresas de consultoria (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) – e o Nós usa o modelo de locação – típico da economia tradicional. Já a Bliive e a Tripda, ainda não possuem um modelo de monetização estruturado. A Bliive, recentemente, iniciou o processo de implementação de um modelo *Freemium* (ANDERSON, 2009), por meio da oferta dos *Bliive Groups* – serviço B2B remunerado que teria como objetivo subsidiar a oferta P2P gratuita.

Dando continuidade à comparação entre os casos estudados, utiliza-se a ferramenta SWOT Analysis⁴⁰ para avaliar os modelos de negócio das empresas em questão. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a utilização da análise SWOT é o meio mais efetivo para compreender e investigar um modelo de negócio. A análise SWOT, a seguir, é constituída de duas dimensões: a primeira refere-se ao cenário intrínseco ao modelo de negócio, na qual ressaltam-se as principais forças e fraquezas dos componentes do modelo de negócio das empresas estudadas. A segunda dimensão da SWOT considera o ambiente externo associado ao modelo de negócio, nessa etapa, analisam-se as principais forças da indústria – concorrência, fornecedores e os *stakeholders* da empresa – assim como, as principais tendências do mercado – regulatórias, tecnológicas, socioeconômicas e socioculturais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Para Osterwalder e Pigneur (2010), o conhecimento do ambiente externo à empresa proporciona o desenvolvimento de modelos de negócio mais consistentes e competitivos. Ademais, Porter (2009) argumenta que uma das restrições do conceito de modelo de negócio é, normalmente, negligenciar o ambiente competitivo. Acrescenta, ainda, que a sustentabilidade de uma empresa depende do monitoramento constante do ambiente externo. Além disso, o potencial das iniciativas de economia compartilhada a longo prazo ainda é desconhecido (SCHOR, 2015). As empresas estudadas estão na fase inicial de seus ciclos de vida, na qual a vulnerabilidade ao ambiente externo é mais alta (VOLBERDA, 1998). Assim, no Quadro 17, apresenta-se a análise SWOT das empresas estudadas, que tem por objetivo destacar os principais fatores que podem afetar a sustentabilidade destas empresas.

⁴⁰ A SWOT Analysis é uma ferramenta utilizada na realização de análise de cenários (PORTER, 2009). O termo SWOT é um acrônimo de *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades), e *threats* (ameaças).

Quadro 17 – Análise SWOT das empresas estudadas.

Ambiente interno					
Dimensões do modelo de negócio		Bliive	We Fab	Tripda	Nós Coworking
Produto	Força	- proposta inovadora <i>-Bliive Groups</i>	- proposta inovadora para segmento empresarial (tecnologia <i>maker</i>)	- maior plataforma de caronas Brasil - proposta aderente aos temas de sustentabilidade e mobilidade urbana	- adequação da proposta (inovadora) ao amadurecimento do mercado
	Fraqueza	- proposta de valor pouco conhecida pelo grande público - proposta depende da confiança entre desconhecidos	- convergir a atividade de <i>business-as-usual</i>	- proposta de valor pouco conhecida pelo grande público - proposta depende da confiança entre desconhecidos	- conflito entre as propostas: prover infraestrutura e promover relacionamento com cliente
Interface com o cliente	Força	- 90.000 usuários - cocriação - promove interação pessoal entre usuários - capacidade de atender clientes é, praticamente, ilimitada -desenvolvimento segmento B2B	- clientes: Natura, Souza Cruz, Itaú - relacionamento pessoal - cocriação - promove interação pessoal entre usuários Fab Lab	- 65.000 usuários - cocriação - promove interação pessoal entre usuários - capacidade de atender clientes é, praticamente, ilimitada	- 30 empresas mensalistas -relacionamento pessoal; - promove interação pessoal entre usuários
	Fraqueza	- falta de confiança entre desconhecidos - serviço gratuito pode gerar demanda irreal - após realização do primeiro contato na rede, as trocas podem ser realizadas fora da rede	- dependência de poucos clientes - dificuldade de captação novos clientes - limitações de recursos para atender novos clientes	- falta de confiança entre desconhecidos - serviço gratuito pode gerar demanda irreal - após realização do primeiro contato na rede, as trocas podem ser realizadas fora da rede	- limite de capacidade para atender novos clientes
Infraestrutura gerencial	Força	- participação no Programa Sirius - plataforma própria, agilidade para desenvolver novos serviços - recursos humanos	- recursos humanos - rede de relacionamentos e parceiros - hospedada em <i>coworking</i> , redução custos fixos	- suporte Tripda internacional - plataforma própria, agilidade para desenvolver novos serviços - recursos humanos	- 500 m2 <i>coworking</i> ; auditório; restaurante. - foco: fomentar parcerias entre usuários

Dimensões do modelo de negócio		Bliive	We Fab	Tripda	Nós Coworking
	Fraqueza	- taxa efetiva de trocas de apenas 10% - fase inicial caótica: alta vulnerabilidade	- fase inicial caótica: alta vulnerabilidade	- fase inicial caótica: alta vulnerabilidade	- foco em mais de um tipo de negócio (potencial de conflito)
Aspectos financeiros	Força	- implementação planos B2B pagos - participação no Programa Sirius	- modelo de geração de receita estruturado: por projeto e <i>usage fee</i>	- investimento Aceleradora Rocket	- modelo de geração de receita estruturado: <i>usage fee</i> e locação
	Fraqueza	- não possui modelo de monetização consistente - vulnerabilidade para sobreviver após o período de financiamento	- dependência de projetos em poucos clientes (geração de receita)	- não possui modelo de monetização - vulnerabilidade para sobreviver após o período de financiamento	- custo fixo alto (infraestrutura)

Ambiente externo

Ambiente externo		Bliive	We Fab	Tripda	Nós Coworking
Concorrência	Oportunidade	- concorrentes disseminam a cultura de banco de tempo (mercado em fase inicial)	- concorrentes disseminam a cultura <i>maker</i> (mercado em fase inicial)	- concorrentes disseminam as caronas pela Internet (mercado em fase inicial)	- concorrentes disseminam o uso de <i>coworking</i>
	Ameaça	- empresa não percebe a concorrência como ameaça - novas <i>startups</i> disputam tempo do consumidor - barreiras de entrada baixas - sobreposição nas bases de usuários entre plataformas similares - Facebook (serviço substituto)	- empresa não percebe a concorrência como ameaça - barreiras de entrada baixas	- empresa não percebe a concorrência como ameaça - novas <i>startups</i> disputam tempo do consumidor - barreiras de entrada baixas - sobreposição nas bases de usuários entre plataformas similares - Facebook (serviço substituto)	- empresa não percebe a concorrência como ameaça

Ambiente externo		Bliive	We Fab	Tripda	Nós Coworking
Fornecedores e <i>stakeholders</i>	Oportunidade	- usuários são fornecedores (RIFKIN, 2014)	- rede de parceiros	- usuários são fornecedores (RIFKIN, 2014)	- diversidade de fornecedores
	Ameaça	- dependência de recursos financeiros externos	- dependência de poucas empresas clientes - organização em rede: vulnerável à vários <i>stakeholders</i>	- dependência de recursos financeiros externos	
Tendências regulatórias e tecnológicas	Oportunidade	- disseminação de redes sociais - desenvolvimento da tecnologia da Internet e <i>mobile</i> facilitam conexões	- disseminação de redes sociais - rápido desenvolvimento tecnológico de ferramentas digitais	- disseminação de redes sociais - desenvolvimento da tecnologia da Internet e <i>mobile</i> facilitam conexões	- disseminação de redes sociais - melhorias nas tecnologias de infraestrutura de escritório proporcionam mais serviços agregados
	Ameaça	- potencial alteração na legislação/ impostos sobre troca de serviços	- entrada de novas tecnologias (<i>open innovation</i>)	- potencial alteração na legislação do transporte de pessoas	
Tendências sócio econômicas e culturais	Oportunidade	- <i>share value</i> (PORTER, 2009) - geração nativo digital mais aberta a compartilhar (SHIRKY, 2008) - economia híbrida: parte mercado capitalista e parte iniciativas colaborativas (RIFKIN, 2014) - crise econômica atual: redução de custos	- <i>share value</i> (PORTER, 2009) - geração nativo digital mais aberta a compartilhar (SHIRKY, 2008) - economia híbrida: parte mercado capitalista e parte iniciativas colaborativas (RIFKIN, 2014) - tendência da economia compartilhada: relações B2B (PWC, 2014).	- <i>share value</i> (PORTER, 2009) - geração nativo digital mais aberta a compartilhar (SHIRKY, 2008) - economia híbrida: parte mercado capitalista e parte iniciativas colaborativas (RIFKIN, 2014) - maiores ganhos da economia de compartilhamento veículos privados (FREMSTAD, 2014) - crise econômica atual: fonte de renda alternativa e redução de custos	- <i>share value</i> (PORTER, 2009) - geração nativo digital mais aberta a compartilhar (SHIRKY, 2008) - atual crise econômica do país (segmento empresarial) - economia híbrida: parte mercado capitalista e parte iniciativas colaborativas (RIFKIN, 2014) - tendência da economia compartilhada: relações B2B (PWC, 2014).

Ambiente externo		Bliive	We Fab	Tripda	Nós Coworking
	Ameaça	- baixa confiança entre desconhecidos - usuários atraídos só pelo modismo (SCHOR, 2014) - economia compartilhada depende de uma mudança na cultura de consumo (BELK, 2014)	- atual crise econômica do país (queda investimento empresarial) - usuários atraídos só pelo modismo (SCHOR, 2014)	- baixa confiança entre desconhecidos - usuários atraídos só pelo modismo (SCHOR, 2014) - economia compartilhada depende de uma mudança na cultura de consumo (BELK, 2014)	- atual crise econômica do país (principalmente segmento B2P) - usuários atraídos só pelo modismo (SCHOR, 2014)

Análise SWOT: ambiente interno

- Produto

Como era esperado, a proposta de valor das empresas estudadas é aderente à essência da economia compartilhada, todas promovem o compartilhamento de recursos entre pessoas e organizações (GANSKY, 2010). Ademais, são propostas inovadoras: a Bliive, o We Fab, e o Nós foram empresas pioneiras na oferta dos seus serviços no Brasil. Entretanto, as empresas estudadas são empresas bastante jovens – a Bliive e a Tripda ainda não implementaram todos os componentes dos seus modelos de negócio. Schor (2015) alerta que algumas empresas de economia compartilhada se tornarão sustentáveis, ampliando a possibilidade da criação de novas relações econômicas sustentáveis; enquanto outras poderão sucumbir após um sucesso inicial.

- Interface com o cliente

O tipo de relacionamento da empresa com os seus clientes depende diretamente dos canais de distribuição utilizados pela empresa (YAN et al., 2011). No modelo de plataforma *multi-sided*, característico da Bliive e da Tripda, a interface com o cliente ocorre por meio da plataforma, onde os usuários interagem ativamente com a empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Entretanto, essas plataformas viabilizam a troca de serviços face a face,

que dependem da confiança entre desconhecidos. A confiança entre desconhecidos é um grande desafio para os negócios da economia compartilhada (SCHOR, 2014), podendo representar um obstáculo para a expansão das trocas entre os clientes da Bliive e da Tripda. Para minimizar as barreiras impostas pelas questões de confiança, essas empresas precisam desenvolver ferramentas que proporcionam a construção da reputação de seus usuários (BOTSMAN; ROGERS, 2011), tendo em vista que a reputação é o sinal mais visível da confiabilidade no mundo digital (POWELL, 1990).

No caso dos modelos de negócio do We Fab e do Nós, o relacionamento com o cliente caracteriza-se por ser pessoal, essas empresas buscam a integração com clientes para viabilizar projetos coletivos. Para o We Fab, que possui um modelo de negócio aberto, a construção de uma rede de relacionamentos é fundamental para garantir a sustentabilidade da empresa (CHESBROUGH, 2003). Outra característica comum aos modelos do We Fab e do Nós é a capacidade limitada de atender novos clientes, uma vez que a empresa depende de recursos físicos ou humanos limitados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Por outro lado, as plataformas *multi-sided* possuem uma capacidade praticamente ilimitada para captar novos clientes (EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2006), caracterizando-se como modelos de economia de escala (PORTER, 2009). A Bliive e a Tripda possuem, respectivamente, 65 mil e 90 mil clientes e se beneficiam do efeito de rede, principalmente por serem empresas líderes no mercado – quando os efeitos de rede são mais significativos (PORTER, 2009). Entretanto, a gratuidade dos serviços pode gerar uma demanda irreal; além do mais, na fase inicial pode haver um crescimento explosivo temporário da base de clientes (PORTER, 2009). Ademais, é importante considerar que muitas pessoas participam dessas redes devido ao modismo (SCHOR, 2014).

Apesar de as empresas estudadas terem canais de distribuição diferenciados – Bliive e Tripda são plataformas *on-line* e o Nós e a We Fab são espaços físicos – elas são unânimes em promover o contato face a face entre os seus usuários. Essas empresas evidenciam o que Castells (2013) denomina de vida híbrida, na qual as comunidades *on-line* se integram a formas de interação face a face.

- Infraestrutura gerencial

Quanto à infraestrutura gerencial, as empresas estudadas, salvo o Nós Coworking, estão no início de seu ciclo de vida, possuindo uma forma de organização caótica (VOLBERDA, 1998). Essas empresas ainda estão implementando seus modelos de negócio e podem ser vulneráveis às condições do ambiente externo por falta de estrutura (VOLBERDA, 1998).

Quanto aos recursos-chave, evidencia-se a importância dos recursos humanos – em especial no We Fab, por apresentar um modelo de negócio aberto e baseado na troca de conhecimento intensivo (AFUH; TUCCI, 2003). Nas plataformas *multi-sided*, a própria plataforma também é um recurso crucial (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Tanto a Bliive, quanto a Tripda possuem tecnologia própria e buscam melhorias constantes em suas plataformas. Mesmo apresentando modelos de negócio distintos, a Bliive e o We Fab são empresas hospedadas em espaços de *coworking*, o que demonstra que as empresas de economia compartilhada podem originar sinergias em torno do conceito de compartilhamento de diversas maneiras, constituindo um ecossistema de compartilhamento (SCHOR, 2015).

- Aspectos financeiros

A Bliive e a Tripda são *startups* digitais que se caracterizam por serem empresas com baixo custo inicial e rápida implementação. Entretanto, têm o grande desafio de sobreviverem após o período de financiamento (CUSUMANO, 2015). Ademais, as plataformas *multi-sided* tipicamente sofrem com a concorrência e com a dificuldade de implementar um modelo de receita (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). A Bliive e a Tripda, atualmente, parecem enfrentar uma fase decisiva para garantir a sustentabilidade de suas operações e a rápida definição de um modelo de receita parece ser determinante para o futuro destas empresas. Porter (2009) alerta que, muitas vezes, empresas da Internet são negócios artificiais, que crescem por meios artificiais, como a gratuidade, sob o impulso dos investidores. O Nós Coworking e o We Fab possuem modelos de monetização mais próximos aos usados na economia tradicional. Para o segmento empresarial – principal fonte de receita dessas empresas – o Nós Coworking utiliza o modelo de locação e o We Fab o de negociação por

projeto. Já para o segmento individual ambas empresas utilizam o modelo de monetização *usage fee*, no qual o usuário paga pelo serviço utilizado.

Análise SWOT: ambiente externo

- Concorrência

Os modelos de negócio estão sujeitos a forças competitivas, principalmente os modelos de negócio baseados na Internet (OSTERWALDER, 2004). Assim, a Bliive e a Tripda – plataformas *multi-sided* – sofrem com as ameaças típicas deste modelo de negócio: a facilidade de entrada no mercado de novos concorrentes e os serviços substitutos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Entretanto, as empresas estudadas alegam não perceber a concorrência como uma ameaça, o que pode ser explicado pelo fato de que elas atuam em novos mercados, onde, inicialmente, a concorrência pode representar uma oportunidade para disseminar os novos serviços (PORTER, 2009). Não obstante, essas empresas deveriam ficar atentas às mudanças no ambiente competitivo, já que, com o passar do tempo, a rivalidade se intensifica e os concorrentes ficam mais parecidos uns com os outros (PORTER, 2009), podendo disputar rapidamente a posição da empresa no mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). A Bliive e a Tripda já deveriam considerar a ameaça do Facebook, que é um serviço substituto. Ademais, outra ameaça potencial para essas plataformas é a possibilidade de os usuários, após terem um primeiro contato por meio de suas redes, passarem a realizar trocas fora da rede da empresa; para mitigar essa ameaça a Bliive e a Tripda, provavelmente, terão de investir em ações para fidelizar os usuários.

- Fornecedores e *stakeholders*

As empresas devem reconhecer a magnitude da influência de cada um dos atores que compõem o seu ambiente externo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O avanço da tecnologia digital permite que um número cada vez maior de indivíduos crie novos modelos de negócio e busque investidores (GANSKY, 2010). A Bliive e a Tripda dependem de investidores externos e precisam atender às expectativas de crescimento desses investidores. Segundo Porter (2009), muitas vezes o desejo de crescer rapidamente pode exercer efeito

perverso sobre a operação de uma empresa. Para o We Fab, é importante reconhecer a dependência típica dos modelos de *open business model* em relação às mudanças externas, devido à interdependência com a rede de parceiros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), principalmente por ter projetos-chave ligados a um número limitado de empresas.

Quanto aos fornecedores, Rifkin (2001) afirma que na era do acesso, os mercados dão lugar às redes e os vendedores e compradores são substituídos por fornecedores e usuários. A mudança de um regime de proprietários de base para um regime de acesso baseado na garantia de uso limitado de curto prazo de ativos controlados por redes de fornecedores mudará a maneira como o poder econômico será exercido nos próximos anos (RIFKIN, 2001).

- Tendências regulatórias e tecnológicas

Dentre as forças que regem o ambiente externo, estão as tendências regulatórias (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Considerando que as atividades de economia compartilhada são recentes, pode-se inferir que as políticas públicas ou regulatórias podem representar ameaças (PORTER, 2009). Entre as empresas estudadas, somente a Tripda demonstrou preocupação com potenciais alterações na legislação referente ao transporte de pessoas. Entretanto, na economia compartilhada, algumas empresas enfrentam obstáculos legais e regulamentares impostos por governos, sindicatos tradicionais ou lobistas (CUSUMANO, 2015).

A questão regulamentar na economia compartilhada é mais presente nos modelos de negócio das plataformas digitais, que, por meio da conexão P2P, possibilitam novos formatos de prestação de serviços (GANSKY, 2010). Estes novos formatos de prestação de serviços muitas vezes podem estar à margem da legislação vigente, o que pode causar controvérsias entre empresas estabelecidas da economia tradicional e novos modelos de negócio. (CUSUMANO, 2015). Para Cusumano (2015), a questão enfrentada pela economia compartilhada é a falta de leis que regem essa ação, pois as atividades *peer-to-peer* não pagam impostos e não geram tributos fiscais, o que gera descontentamento na economia

tradicional. Atualmente, destacam-se dois casos emblemáticos: o do Uber, que concorre com as empresas de táxi, e o do Airbnb, com as cadeias de hotéis. Essas empresas são acusadas de concorrência desleal, uma vez que não seguem a legislação e tributação típicas desses setores (SHOR, 2014).

- Tendências socioeconômicas e culturais

Porter (2009) argumenta que as empresas estão desacreditadas e são culpadas pelos problemas sociais; assim, a abordagem de questões sociais mediante a criação de valor compartilhado levará as empresas a soluções autossustentáveis. Esta tendência pode representar uma oportunidade para as empresas estudadas, já que as suas propostas de valor almejam a geração de valor econômico e social ao mesmo tempo. Ademais, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a aderência da proposta de valor às tendências de mercado é determinante para a sustentabilidade do modelo de negócio. A Tripda parece ser favorecida pela aderência da sua proposta de valor às questões relacionadas à sustentabilidade e mobilidade urbana. Para Schor (2015), o compartilhamento de veículos é o setor da economia compartilhada em que se observa o maior número de plataformas. A expansão dessas plataformas pode ajudar a disseminar o conceito de compartilhamento de veículos, gerando uma oportunidade para a Tripda expandir a sua base. Ademais, um estudo realizado pela PriceWaterhouseCoopers aponta que o setor de mobilidade urbana tem alto potencial de crescimento dentro da economia compartilhada (PWC, 2014).

As tendências socioculturais são determinantes no sucesso de um modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Jovens nascidos após 1980, os nativos digitais, sentem-se confortáveis tanto *on-line* como *off-line*; eles vivem uma vida híbrida (CASTELLS, 2013). Esta mudança de estilo de vida está transformando a economia e a sociedade (PALFREY; GASSER, 2008). No Brasil, mais de 70% dos jovens afirmam que se sentem na obrigação de fazer algo pelo coletivo e ajudar a sociedade (PESQUISA O SONHO BRASILEIRO, 2011). Estas tendências socioculturais podem ser oportunidades para as empresas estudadas obterem benefícios competitivos e garantirem a sua sobrevivência. Entretanto, é importante considerar que existe uma lacuna entre a atitude e o comportamento

(BELK, 2014). As pessoas podem perceber as atividades de economia compartilhada de forma positiva e as apoiarem, mas esta atitude positiva pode não ser traduzida em ações (HAMARI; SJOKLINT; UKKONEN, 2015). Além do mais, existem pessoas que participam da economia compartilhada apenas motivadas por modismo ou pela novidade das plataformas (SCHOR, 2014). A economia compartilhada exige uma mudança de comportamento e de padrões culturais de consumo, o que torna o futuro das suas práticas ainda incerto (SCHOR, 2015).

Para concluir esta análise, confrontam-se as evidências coletadas neste estudo com a classificação das atividades de economia compartilhada proposta por Schor (2014), a qual foi utilizada para definir as empresas estudadas, conforme o Quadro 18.

Quadro 18 - Aderência dos casos estudados à taxonomia de atividades de economia compartilhada proposta por Schor (2014).

Empresa	Taxonomia de Schor (2014)	Evidências do estudo	As evidências do estudo confirmam a taxonomia de Schor (2014)?
Bliive	Sem fins lucrativos; P2P	Lucrativa; P2P e B2B	Não
We Fab	Sem fins lucrativos; B2P	Lucrativa; B2P e B2B	Não
Tripda	Lucrativa; P2P	Lucrativa; P2P	Sim
Nós	Lucrativa; B2P	Lucrativa; B2P e B2B	Parcialmente

A taxonomia proposta por Schor (2014) é constituída por duas dimensões: a orientação da plataforma – lucrativa ou sem fins lucrativos – e a estrutura de mercado – P2P ou B2P. Por meio das evidências analisadas neste estudo, constata-se que a aderência dos casos estudados à taxonomia proposta por Schor (2014) é baixa, apenas um dos casos está totalmente de acordo com a taxonomia. Segundo Schor (2014), os bancos de tempo e os Fab Labs são atividades sem fins lucrativos; entretanto, a Bliive – um banco de tempo – e o We Lab – um Fab Lab – possuem fins lucrativos. Quanto à estrutura de mercado, Schor (2014) considera apenas as relações P2P e B2P; todavia, a Bliive, o We Fab e o Nós possuem atividades no segmento B2B. Não obstante a baixa aderência entre as evidências do estudo à taxonomia de

Schor (2014), entende-se que as atividades de economia compartilhada estão em um momento inicial, em que as possibilidades de mudanças, tanto na orientação da plataforma como na estrutura de mercado, fazem parte da evolução do mercado.

7. CONCLUSÃO

O crescimento da economia compartilhada não representa uma mudança fundamental na natureza humana, e nem o fim da economia tradicional (BENKLER, 2006). Todavia, percebe-se o surgimento de uma economia híbrida, constituída pelo mercado capitalista e pelas iniciativas de compartilhamento (RIFKIN, 2014). Nesta economia híbrida, as atividades capitalistas e de compartilhamento podem desenvolver sinergias, agregando valor uma à outra, e podem concorrer entre si, tentando absorver ou substituir o mercado alheio (RIFKIN, 2014). Contudo, o futuro desta nova modalidade econômica ainda é incerto e dependerá do modelo de negócio e da natureza do serviço prestado pela organização (SCHOR, 2015).

A economia compartilhada abrange uma extensa gama de modelos de negócio (SCHOR, 2014). A realização deste estudo evidencia a diversidade de modelos de negócio na economia compartilhada – nos quatro casos estudados foram observados três modelos de negócio distintos. Ademais, pode-se evidenciar que os modelos de negócio da economia compartilhada tendem a desenvolver sinergias com empresas da economia tradicional, para garantir sua sustentabilidade. Assim, das quatro empresas estudadas, três estão desenvolvendo relacionamentos B2B com empresas da economia tradicional, visando, principalmente, uma fonte de geração de receita para a operação dos seus modelos de negócio. Todavia, observa-se que o desenvolvimento de vínculos com empresas tradicionais não significa, necessariamente, uma conversão da essência de compartilhamento e sustentabilidade socioambiental inerentes às empresas da economia compartilhada.

7.1. IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Almeja-se que esta pesquisa possa contribuir para disseminar o interesse pela economia compartilhada dentro do universo acadêmico. A economia compartilhada é um tema pouco estudado no Brasil, verificando-se a existência de número limitado de trabalhos acadêmicos. Entretanto, no decorrer deste estudo, pode-se constatar a profusão de temas contemporâneos em torno da economia compartilhada que necessitariam ser abordados com mais profundidade. Em especial, destacam-se os temas sobre o comportamento do consumidor –

como construir confiança entre desconhecidos; o potencial dos benefícios financeiros do compartilhamento, especialmente, em períodos de crise econômica; e a regulamentação formal versus as novas atividades econômicas baseadas em plataformas digitais.

Ainda em relação às implicações acadêmicas, este estudo constatou uma desconexão entre as características dos casos estudados e a taxonomia de atividades da economia compartilhada desenvolvida por Schor (2014). Considerando que a taxonomia de Schor (2014) é recente e amplamente citada em estudos acadêmicos, seria interessante uma atualização na classificação de algumas atividades que a compõem.

Sob o ponto de vista gerencial, as conclusões derivadas desta pesquisa podem ser úteis para motivar os gestores de atividades da economia compartilhada a desenvolverem sinergias com empresas da economia tradicional visando à geração de valor agregado mútuo. Assim como podem estimular os gestores de empresas tradicionais a buscarem parcerias na economia compartilhada. Ademais, a pesquisa denota que a aproximação com empresas da economia tradicional não modifica, necessariamente, a essência de compartilhamento dessas atividades.

A análise detalhada dos componentes que constituem os modelos de negócio das atividades estudadas pode ser útil aos gestores de empresas da economia compartilhada, uma vez que a pesquisa apresenta algumas recomendações genéricas, baseadas nos casos estudados e na pesquisa teórica, as quais podem ser expandidas a empresas com modelos de negócio similares, em especial, as plataformas *multi-sided*.

Por fim, a realização desta pesquisa aponta que a conjuntura socioeconômica do Brasil pode ser favorável ao desenvolvimento de novos empreendimentos de economia compartilhada, em especial, no setor de mobilidade urbana e na revenda e troca de produtos.

7.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa é limitada pela validação externa (YIN, 2001), uma vez que as conclusões obtidas por meio do estudo de quatro casos de empresas da economia compartilhada não devem ser generalizadas à todas atividades que constituem essa economia.

Tendo em vista que as empresas estudadas são recentes e, em sua maioria, em fase de implementação do seus modelos de negócio, a coleta de dados sobre os componentes dos modelos de negócio foi limitada pela escassez de informações formais fornecidas pelos entrevistados, em especial, em relação aos aspectos financeiros e estruturais das empresas.

Destaca-se, também, que a pesquisa teórica referente a economia compartilhada foi limitada pela escassez de estudos acadêmicos relacionados ao tema no cenário brasileiro. Existe muita discussão sobre o tema na Internet e na mídia, especialmente, em torno do Uber e do Airbnb; entretanto a economia compartilhada ainda é pouco conhecida, principalmente no âmbito acadêmico.

7.3. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Considerando que esta pesquisa foi realizada em empresas fundadas recentemente, que, em sua maioria, ainda estão implementando os seus modelos de negócio, sugere-se dar continuidade a este estudo, por meio da realização de uma investigação longitudinal, visando acompanhar o desenvolvimento dos modelos de negócio dessas empresas. A condução de um estudo longitudinal seria especialmente útil para investigar como será o comportamento dos modelos de negócio das plataformas *multi-sided* após o período de financiamento externo.

Por meio deste estudo pode-se constatar que os modelos de negócio das plataformas *multi-sided*, de fato, apresentam dificuldade de implementação de um modelo de geração de receita, conforme afirmam Osterwalder e Pigneur (2010). Entretanto, existem múltiplas opções de modelos de monetização adequados às plataformas (ANDERSON, 2009). Assim, sugere-se a realização de um estudo aprofundado sobre a monetização de plataformas *multi-sided*.

Finalmente, com a realização deste estudo, pode-se observar uma baixa aderência entre as características dos modelos de negócio estudados e a classificação das atividades de economia compartilhada proposta por Schor (2014). Assim, seria útil a realização de estudos revisitando a taxonomia de Schor (2014) com o objetivo de propor atualizações nas classificações das atividades de economia compartilhada.

REFERÊNCIAS

- AFUAH, A.; TUCCI, C. **Internet business models and strategies**. 2. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- AKKERMANS, H. et al. Value webs: Using ontologies to bundle real-world services. **Intelligent Systems**, IEEE, v. 19, n. 4, p. 57-66, 2004.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.
- ANDERSON, C. **A cauda longa. A nova dinâmica de marketing e vendas: como lucrar com a fragmentação dos mercados**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. **Free: O futuro dos preços**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____. **Makers: The new industrial revolution**. New York: Crown Business, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.
- BARDHI, F.; ECKHARDT, G.M. Access-based consumption: the case of car sharing. **Journal of Consumer Research**, v. 39, n. 4, p. 818-98, 2012.
- BELK, R. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 1595-1600, 2014.
- BENBASAT, I; GOLDSTEIN D. A; MEAD, M. The case research strategy in studies of information system. **MIS Quarterly**, p. 369-386, 1987.
- BENKLER, Y. **The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom**. New Haven: Yale University Press, 2006.
- BLIIVE. Disponível em: <http://bliive.com>. Acesso em: 27 Fev. 2015.
- BOTSMAN, R; ROGERS, R. **O que é meu é seu: Como o consumo coletivo está mudando o nosso mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BUCZYNSKI, B. **Sharing is good: How to save money, time and resources through collaborative consumption**. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers, 2013.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 195-215, 2010.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, 2002.

COWORKING BRASIL. Disponível em: <http://coworkingbrasil.org/2014/wp-content/themes/cwBrasil/img/censo/coworking-brasil-censo-2015-ptbr.png>. Acesso em: 21 Mai. 2015.

CREATIVE BUSINESS CUP. Disponível em: <http://www.creativebusinesscup.com>. Acesso em: 16 Jun. 2015.

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.

DAUGVERNE, P. The problem of consumption. **Global Environmental Politics**, v. 10, n. 2, p. 1-10, 2010.

DUBOIS, E.; SCHOR, J.; CARFAGNA, L. Connected Consumption: A sharing economy takes hold. **Rotman Management Spring**, p. 50-57, 2014.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENMANN, T.; PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M. W. Strategies for two sided markets. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 10, p. 92, 2006.

ELLIS, S. **Lean Startup Marketing**. E-book: Kindle Edition, 2013.

FAB LAB FOUNDATION. Disponível em: <http://www.fabfoundation.org/fab-labs/what-is-a-fab-lab/> Acesso em: 24 Jun. 2015.

FAGERBERG, J. Innovation: A guide to the literature. In FAGERBERG, J.; MOWREY, NELSON, R. **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford University Press: Oxford, 2005.

FIGUEIREDO, P. N. Pesquisa empírica sobre aprendizagem tecnológica e inovação industrial: Alguns aspectos práticos de desenho e implementação. Cap 10. In VIEIRA, M.M. e ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

_____. **Gestão da Inovação: Conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FRANÇA FILHO, G. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: Traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, v. 12, n. 1, p. 9-19, 2002.

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

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

GREENBERG, E.H.; WEBER, K. **Generation We: How millennial youth are taking over America and changing our world forever**. Editora Paperback, 2008.

HAGEL, J.; SINGER, M. Unbundling the corporation. **Harvard Business Review**, v. 77, p. 133-144, 1999.

HAMARI, J.; SJOKLINT, M.; UKKONEN, A. Why people participate on sharing economy. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, 2015, In press.

HOWE, J. **Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business**. New York: Three River Press, 2008.

HUB FELLOWSHIP. Disponível em: <http://fellowship.impacthub.net/impact-hub-fellowship/>. Acesso em: 16 Jun. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Comunicados do IPEA. Eixos do desenvolvimento brasileiro: Mobilidade urbana no Brasil**, 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110525_comunicadoipea94.pdf>. Acesso em: 12 Jun. 2015.

INTEL CHALLENGE BRASIL. Disponível em: <http://challengeup.eu>. Acesso em: 16 Jun. 2015.

JOACHIM, H. A snapshot on crowdfunding. **Working papers firms and region**, n. 2, 2011.

JOIA L.A.; SINVAL, F. Modelo de negócio: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 4, 2005.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard business review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

KANNAN, P.K. Designing and pricing digital content products and services: A research review. **Review of Marketing Research**, Emerald Group Publishing Limited, v. 10, p. 97-114, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. Rio de

Janeiro: Editora Atlas, 2007.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do Saber: Criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998.

MALHOTRA, A.; VAN ALSTYNE, M. Economic and business dimensions: The dark side of the sharing economy and how to lighten it improving the sharing economy will require addressing myriad problems. **Communications of the ACM**, v. 57, n. 11, p. 24-27, 2014.

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

MARTIN, C. **The third screen**. Boston: Nicholas Brealey, 2011.

NÓS COWORKING. Disponível em: <http://www.noscoworking.com.br>. Acesso em: 28 Fev. 2015.

OLABI. Disponível em: <http://olabi.co/2014/12/um-hub-no-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 26 Fev. 2015.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: A proposition a design science approach**. 2004. 172f. Tese (Doutorado em Sistema de Gestão de Informação) - l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

PALFREY, J.; GASSER, U. **Born digital understanding the first generation of digital natives**. New York: Basic Books, 2008.

PAVITT, K. What we know about the strategic management of technology. **California Management Review**, v. 32, n. 2, 1990.

PESQUISA O SONHO BRASILEIRO, 2011. Disponível em: <http://pesquisa.osonhobrasileiro.com.br>. Acesso em: 07 Fev. 2015.

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

POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: Networks form of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

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

_____. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. Simon and Schuster, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 79-90, 2000.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Sharing economy**, 2015. Disponível em: <<http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity>>. Acesso em: 15 Mar. 2015.

PROXIMA. **Modelo de economia compartilhada, Airbnb reforça atuação no Brasil**, 2014. Disponível em: <http://www.proxima.com.br/home/negocios/2014/11/10/-A-jornada-do-viajante--Airbnb-mira-Brasil-para-crescer-na-AL.html> Acesso em: 22 Mai. 2015.

RAJU, J.; ZHANG, Z. J. **Smart pricing: how Google, price line and leading businesses use pricing innovation for profitability**. New Jersey: Pearson Education Inc., 2010.

RAPPA, M. A. The utility business model and the future of computing services. **IBM Systems Journal**, v. 43, n. 1, 2004.

RIES, E. **The Lean Startup**. New York: Crown Business, 2011.

RIFKIN, J. **The age of access: The new culture of hypercapitalism, where all of life is a paid-for experience**. Pensilvânia: Wharton School Executive Education, 2001.

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

ROCKET INTERNET. Disponível em: < <https://www.rocket-internet.com/about>>. Acesso em: 16 Jun. 2015.

SCHOR, J. **Debating the sharing economy**. Great Transition Initiative, 2014. Disponível em: <http://greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>. Acesso em: 24 Fev. 2015.

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

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

TRIPDA. Disponível em: <https://www.tripda.com.br/quem-somos>. Acesso em: 26 Fev. 2015.

WE FAB Disponível em: <<http://wefab.cc>> Acesso em: 24 Mai. 2015.

WIRED. **Netflix for Books Just Invaded Amazon's Turf**, 2015 Disponível em: http://www.wired.com/2015/04/netflix-books-just-invaded-amazons-turf/?mbid=nl_040915. Acesso em: 09 Abr. 2015.

WIRED. **Uber's Colossal, But There's Still Room for Other Ride Apps**, 2015. Disponível em: <http://www.wired.com/2015/04/uber-competitors/>. Acesso em: 09 Abr. 2015.

WOLCOTT, R. **Kellogg innovation network executive forum**. Evaston, US: Kellogg School of Management, 2014.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: Recent developments and future research. **Jornal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

YAN, R et al. Product distribution and coordination strategies in a multi-channel context. **Journal of Retailing and Consumer Services**. v. 18, n. 1, p. 19-26, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ECONOMIA COMPARTILHADA NO BRASIL

Atividade	Proposta de valor	Modelo de negócio	Orientação da plataforma	Estrutura de mercado
Airbnb	aluguel de quartos	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Bemfeitoria	<i>crowdfunding</i>	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2Project
Bike Rio	compartilhamento de bicicleta	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	B2P
Bliive	banco de tempo	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
BookMooch	troca de livros	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
BookShare	empréstimo de livros	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Borajunto taxi	compartilhamento de taxi	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Buscalá	aluguel de produtos diversos	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Caronetas	sistemas de caronas	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Cartase	<i>crowdfunding</i>	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2Project
Casa Preta (RS)	<i>coworking</i>	Locação de infraestrutura	Monetizada	B2P e B2B
Ciranda	empréstimo entre vizinhos	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
CohouZe	<i>coworking</i>	Locação de infraestrutura	Monetizada	B2P e B2B
Couchsurfing	compartilhamento de hospedagem	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Descolaai	troca e venda de produtos	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
DoaBox	plataforma de doações	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Easy Quarto	aluguel de quartos	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
eBay	<i>market place</i>	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Enjoei	revenda de roupas	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Estante virtual	revenda de livros	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	B2P
Etsy	venda de produtos autorais	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Fabrique (RS)	Fab Lab	<i>Open business model</i>	Monetizada	B2P
Fleety	aluguel de carros	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Garagem (SP)	Fab Lab	<i>Open business model</i>	Monetizada	B2P
Gigoing	viagem em troca de trabalho voluntário	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Guest to Guest	troca de casas entre viajantes	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Hoffice	<i>coworking</i>	Locação de infraestrutura	Monetizada	B2P e B2B
Inspere Fab Lab	Fab Lab	<i>Open business model</i>	Monetizada	B2P
Joanninha	aluguel de brinquedos	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Kichennd	oferta de refeições caseiras	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Kickante	<i>crowdfunding</i>	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2Project
LivraLivro	troca de livros	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Logovia	<i>crowdsourcing</i> de design	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Nós	<i>coworking</i>	Locação de infraestrutura	Monetizada	B2P e B2B
Olabi (RJ)	Fab Lab	<i>Open business model</i>	Monetizada	B2P
Ponga	sistemas de caronas	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Projeto Gaveta	troca de roupas - <i>clothing swap</i>	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Queremos	<i>crowdfunding</i>	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2Project
Quintaldetrocas	troca de brinquedos	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Rede Colabore	banco de tempo e de doações	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Repassa	revenda de roupas	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Retroca	troca e revenda de roupas infantis	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
TemAçucar	empréstimos e doação entre vizinhos	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
The Hub	<i>coworking</i>	Locação de infraestrutura	Monetizada	B2P e B2B
Timerepublik	banco de tempo	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Tocandolivros	troca de livros	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
TodaOferta	<i>market place</i> do UOL	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Tomaladaca	troca de produtos e serviços	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P

Atividade	Proposta de valor	Modelo de negócio	Orientação da plataforma	Estrutura de mercado
Tribo Viva	venda de produtos orgânicos	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Tripda	sistemas de caronas	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Troca de casa	troca de casas entre viajantes	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Trocacasa	troca de casas entre viajantes	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Uber	conecta motoristas e clientes	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Vakinha	<i>crowdfunding</i>	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2Project
We Fab (SP)	Fab Lab	<i>Open business model</i>	Monetizada	B2P e B2B
Wegocaronas	sistemas de caronas	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Wikipedia	<i>crowdsourcing</i>	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2Project
Wordpackers	viagem em troca de trabalho voluntário	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Workaway	viagem em troca de trabalho voluntário	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Xcambo	troca de produtos	Plataforma <i>multi-sided</i>	Não monetizada	P2P
Zascar	compartilhamento de carros	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	B2P
Zaznu	sistemas de caronas	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P
Zumpy	sistemas de caronas	Plataforma <i>multi-sided</i>	Monetizada	P2P

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA

Primeira etapa: Coleta de informações descritivas sobre o entrevistado e a empresa de economia compartilhada.

Informações sobre o entrevistado:

1. Nome;
2. Sexo;
3. Idade;
4. Profissão;
5. Escolaridade;
6. Como se vinculou à empresa;

Informações sobre a empresa:

7. Nome;
8. Data fundação;
9. Endereço das instalações físicas;
10. Endereço eletrônico;
11. Descrição da atividade de economia compartilhada;
12. Número de colaboradores;
13. Número de usuários;

Segunda etapa: Coleta de informações sobre a empresa e o seu modelo de negócio.

14. Como e quando a empresa iniciou as suas atividades? (breve histórico da origem até os tempos atuais)
15. Quais são os principais serviços ofertados pela empresa?
16. Qual é o perfil dos usuários da empresa?
17. Como a empresa se relaciona com os seus usuários?

18. Quais são as principais motivações para os usuários participarem das atividade da empresa?
19. Como é o funcionamento da empresa? Quais são as principais atividades realizadas?
20. Como a empresa está estruturada?
21. A empresa desenvolve parcerias externas? Quais são os principais parceiros da empresa?
22. Como é a estrutura de custos da empresa?
23. Como é o modelo de monetização (geração de receita) da atividade?
24. Como a empresa se posiciona em relação ao mercado? Quem são os principais concorrentes?
25. Qual é o papel da TIC na criação e no gerenciamento do modelo de negócio da empresa?
26. Quais são as ferramentas de TI utilizadas pela empresa?

Terceira etapa: Coleta de dados sobre a opinião do entrevistado sobre o desenvolvimento da economia compartilhada.

27. Para você, como a tecnologia influencia as atividades de compartilhamento?
28. Para você, como são construídas as relações de confiança entre os participantes de atividades da economia compartilhada?
29. Qual é o papel das redes sociais, como o Facebook, para o desenvolvimento da economia compartilhada?
30. Para alguns autores, as atividades de economia compartilhada poderão representar uma mudança na estrutura da economia, para outros, essas atividades serão absorvidas pela economia tradicional. Como você vê o futuro da economia compartilhada?