

**UMA ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS DE EMPRESAS DE ECONOMIA  
COMPARTILHADA**

**BEATRIZ YUMI OTA**  
ESCOLA POLITECNICA DA USP  
beatriz.yumiota@gmail.com

**ROBERTA DE CASTRO SOUZA PIÃO**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
csouzaroberta@gmail.com

**MARY FERNANDA DE SOUSA DE MELO**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
falecom\_mary@hotmail.com

# UMA ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS DE EMPRESAS DE ECONOMIA COMPARTILHADA

## 1. INTRODUÇÃO

A Economia Compartilhada ganha relevância em um contexto de alto desenvolvimento tecnológico e de mudanças significativas nas perspectivas dos consumidores (BÖCKMANN, 2013; LUC; GRAMPP, 2015). No contexto pós-crise, de 2008 a 2010, o compartilhamento passou a ser uma solução para o materialismo e o consumo exacerbado (BÖCKMANN, 2013; LUC; GRAMPP, 2015). Nesse interim, começam a se estabilizar companhias como Uber, Airbnb, Lending Club e Wework, principais precursoras de um novo modelo econômico, que tem alterado os paradigmas do mercado (LUC; GRAMPP, 2015). Mas citar a crise financeira não é suficiente para explicar o sucesso da Economia Compartilhada. Segundo Böckmann (2013), trata-se de um fenômeno muito mais complexo, ligado à mudança da consciência dos consumidores na hora de comprar. Agora, eles prestam atenção no valor agregado dos produtos e serviços, questionando-se sobre o custo incluso e o benefício oferecido em sua aquisição.

Segundo Schor (2014), a Economia Compartilhada surge nos Estados Unidos, em 1995, com o surgimento dos sites de recirculação de bens eBay e Craigslist. Segundo a autora, esses sites usufruíram dos avanços tecnológicos, que proporcionavam a possibilidade de redução dos custos das transações, de modo que proporcionaram a venda de produtos usados ou subutilizados. De maneira geral, é possível dizer que a economia compartilhada tem em suas raízes na questão do desenvolvimento tecnológico e a ideia de compartilhamento. Para alguns autores, como Dubois; Schor e Carfagna (2014) apud Villanova (2015), a economia compartilhada refere-se à reutilização de produtos, proporcionado pelas conexões *peer-to-peer*, que eliminam intermediários e redesenham modelos de negócios da economia tradicional. Já outros autores, como Botsman e Rogers (2011) apud Villanova (2015) enfatizam a questão da colaboração, e adotam o termo “consumo colaborativo” que se refere a um conjunto de práticas comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços, sem a necessidade de aquisição ou troca monetária entre as partes envolvidas (LUC; GRAMPP, 2015).

## 2. PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

De maneira geral pode-se observar que a maior parte dos trabalhos sobre o assunto o tratam sob a perspectiva do consumidor. Duas exceções são os estudos brasileiros de Villanova (2015) e Calixto e Fleury (2016). Villanova (2015) evidencia a diversidade de modelos de negócios existentes dentro da Economia Compartilhada, de tal modo que esses modelos tendem a desenvolver sinergias com as empresas de economia tradicional, para garantir sua sustentabilidade, visando, principalmente, uma fonte de geração de receita para a operação de seus modelos de negócio. Já Calixto e Fleury (2016) analisam como o ambiente externo afeta a capacidade da empresa de criar e captar valores, por meio de domínios regulares e cognitivos. Isso é relevante pelo fato de que muitas empresas de Economia Compartilhada acabam por expandir seu modelo de negócios para outros países.

Além disso, há trabalhos pontuais, focados em apenas algum segmento, como é o caso do artigo de Girard (2015), que avalia os modelos de negócios focados no compartilhamento de veículos. Afora esses dois trabalhos, não há ainda grandes estudos sobre o tema no Brasil e poucos estudos tratam das atividades propriamente ditas desenvolvidas por empresas da economia compartilhada.

Ao analisar os estudos realizados, há evidências de que as empresas da economia compartilhada têm um modelo de negócios diferente daquele das empresas que atuam na economia tradicional. Mas, qual seria o modelo de negócios de uma empresa da economia compartilhada sob a perspectiva dos empreendedores? Com isso o presente artigo tem como objetivo analisar o modelo de negócios da economia compartilhada sob a perspectiva dos empreendedores. O alcance deste objetivo se dará por meio de uma revisão bibliográfica sobre os temas economia compartilhada e modelo de negócios e o método adotado será estudos de caso com 3 empresas da economia compartilhada na cidade de SP.

### 3. ECONOMIA COMPARTILHADA

Segundo Böckmann (2013) e Cusumano (2015), a Economia Compartilhada, ou “*Sharing Economy*”, consiste em um tipo de modelo de negócios baseado no compartilhamento de recursos entre indivíduos, por meio de redes *peer-to-peer*. Para Cusumano (2015), essas novas empresas de compartilhamento são, na verdade, plataformas online que promovem o encontro de proprietários de recursos subutilizados com consumidores, que desejam alugá-los. Outros autores, como Dubois, Schor e Carfagna (2014) apud Villanova (2015), optam pelo termo “connected consumption”, que enfatiza o papel da tecnologia nessa nova forma de fazer negócios. Para eles, trata-se da reutilização de produtos, proporcionadas pelas conexões *peer-to-peer*, que eliminam intermediários e redesenham modelos de negócio da economia tradicional. Gansky (2010) por sua vez, nomeia-a como “economia *mesh*”, definindo-a como um sistema socioeconômico, baseado no compartilhamento de recursos humanos e físicos, incluindo a prática da criação, produção, distribuição, comércio e consumo compartilhado de bens e serviços por pessoas e organizações.

Botsman e Rogers (2011) apud Villanova (2015) adotam o termo “Consumo Colaborativo”, ou “*collaborative consumption*”, comumente usado nos Estados Unidos (LUC; GRAMPP, 2015), conceituando-o como um conjunto de práticas comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços, sem a necessidade de aquisição ou troca monetária entre as partes envolvidas. Os autores especificam, ainda, que essas práticas são dos mais variados tipos, como o compartilhamento, empréstimo, aluguel, doação, trocas e escambo (VILLANOVA, 2015). Nesse mesmo viés, em que se destaca a possibilidade do acesso a bens, as autoras Eckhardt e Bardhi (2015) criticam o termo “Economia Compartilhada”, alegando que ele não é adequado para descrever esse novo modelo econômico. Para as autoras, trata-se, na realidade, de uma “Economia de Acesso”. Pois, ao contrário do que propõe o nome e as teorias vigentes, o foco das empresas e consumidores não está no compartilhamento, e sim no acesso a bens e serviços. Segundo pesquisa realizada pelas autoras, os consumidores não se sentem compartilhando bens. Eles optam por esse modo de negócio apenas porque lhes é economicamente vantajoso. Além das nomenclaturas já citadas, pode-se encontrar também o emprego de termos como “*Trust Economy*”, “*the On-Demand*” ou “*Peer-to-*

*Peer Economy*" (LIEBERMAN, 2015). Este estudo adotará a nomenclatura "Economia Compartilhada", pois é a mais utilizada no Brasil.

Além de inúmeras conceituações, é possível encontrar na literatura de Economia Compartilhada taxonomias a respeito dessa nova forma de fazer negócios, dentre as quais se destacam as taxonomias propostas por Schor (2014) e Botsman e Rogers (2011). A taxonomia proposta por Schor (2014) baseia-se 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). Essa taxonomia não compreende os sites de *crowdfunding* e *crowdsourcing*, uma vez que não se enquadram na categoria P2P e nem na B2P.

A taxonomia proposta por Botsman e Rogers (2011) apud Villanova (2015), por sua vez, consiste na categorização das atividades de Economia Compartilhada em três sistemas distintos: o sistema de serviço e produto, o mercado de redistribuição, e o estilo de vida colaborativo. O sistema de serviços e produtos caracteriza-se pelo pagamento para a utilização de determinado bem. Assim, paga-se pelo benefício do produto, sem ter de adquiri-lo. Nessa categoria, encaixam-se modelos de negócios que permitem que produtos de propriedade de uma empresa ou de uma pessoa física sejam compartilhados. O mercado de redistribuição, por sua vez, caracteriza-se pela reutilização ou revenda de produtos. Essa categoria é, especialmente, impulsionada pelas tecnologias, que possibilitam a realização de trocas entre pessoas desconhecidas. Por fim, o estilo de vida colaborativo consiste na reunião de pessoas com interesses semelhantes, de modo que estão dispostas a trocar e compartilhar ativos menos tangíveis, como tempo ou habilidades (BOTSMAN; ROGERS, 2011 apud VILLANOVA, 2015).

Para entender melhor os conceitos que propõe a existência de uma nova economia, é relevante destacar os principais fatores que impulsionaram seu desenvolvimento. A economia compartilhada é uma reconfiguração de práticas já existentes na sociedade (SCHOR, 2014). A prática do compartilhamento entre seres humanos pode ser constatada desde a Antiguidade (BÖCKMANN, 2013). O que é inovador, entretanto, são os modelos de negócio que viabilizam a rápida conexão entre pessoas desconhecidas (SCHOR, 2014). Para Böckmann (2013), o processo de desenvolvimento da Economia Compartilhada deve-se a três fatores principais, que estão interconectados: o fator tecnológico, o fator social e o fator econômico.

No que tange aos fatores tecnológicos, destacam-se os avanços tecnológicos que proporcionaram a disseminação das redes sociais e a redução dos custos das transações entre pessoas (VILLANOVA, 2015). Uma ferramenta que merece destaque são as tecnologias *peer-to-peer*. Trata-se de uma plataforma online, em que todos os dispositivos capazes de se comunicar são também capazes de fornecer dados, documentos e produtos. Assim, promovem conexões face a face, eliminando intermediários e reduzindo os custos das transações (VILLANOVA, 2015). Além dessas plataformas, destacam-se, no âmbito tecnológico, os sistemas de reputação online, responsáveis por configurar a confiabilidade entre os participantes da rede.

A confiança entre desconhecidos é vital para a Economia Compartilhada, podendo representar uma ameaça à sua expansão (VILLANOVA, 2015). Nesse sentido, os avanços tecnológicos exercem um importante papel, uma vez que aumentam o acesso a informações dos agentes envolvidos, diminuindo a possibilidade de comportamento oportunista. Assim, a Economia Compartilhada se aproxima, sob este aspecto, da

informação perfeita da teoria econômica tradicional. Isso é possível porque os sistemas de reputação online expõem informações sobre a reputação dos provedores de bens e serviços, configurando um ambiente de maior confiabilidade, mesmo entre desconhecidos (SCHOR, 2014).

Estudos mostram, inclusive, que os consumidores confiam em comentários gerados pelo consumidor online, da mesma forma que confiam em recomendações de amigos ou familiares (VILLANOVA, 2015). Já nesse interim, a Economia Compartilhada instaura-se de maneira vantajosa em relação à economia tradicional, sob o ponto de vista dos consumidores. Nas organizações em rede, a necessidade de supervisão hierárquica tende a ser baixa, devido ao desejo de seus integrantes em continuar participando da rede, o que, por sua vez, desencoraja comportamentos oportunistas (VILLANOVA, 2015). Para Antoun e Pecini (2007), a exposição da avaliação de consumidores a respeito dos bens, serviços e provedores envolvidos nas transações agrega bastante à experiência do consumidor. Com a avaliação descentrada, os consumidores têm a possibilidade de saber sobre o produto por diversas opiniões, diferentemente do sistema tradicional, em que o consumidor dispunha apenas das descrições do fabricante.

Além desse aspecto, as empresas de Economia Compartilhada proporcionam outras vantagens aos consumidores, que estão diretamente relacionadas ao processo de desenvolvimento e consolidação da Economia Compartilhada. No âmbito social, Böckmann (2013) propõe que houve, nos últimos anos, uma mudança em relação às perspectivas dos consumidores, promovida pelo contexto da crise financeira mundial de 2009. Em um ambiente em constante transformação, onde as informações e produtos se tornam rapidamente obsoletos, os consumidores começam a perceber os benefícios do acesso a produtos e serviços, em comparação a sua propriedade (VILLANOVA, 2015). Vale ressaltar também que o conceito de compartilhar recursos subutilizados possibilita que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira mais sustentável (LUC; GRAMPP, 2015). Além disso, a geração dos nativos digitais, jovens nascidos após 1980, reconhece, cada vez mais, que não precisam ter a propriedade dos bens para usufruí-los, e que podem ter acesso a uma maior quantidade de produtos e serviços quando adquirem o direito de uso e não necessariamente a propriedade. Ademais, por estarem inseridos em um ambiente de constantes inovações tecnológicas e mudanças nos valores sociais, esses jovens entendem a dinâmica dos negócios digitais e das redes sociais, onde compartilham e agem em conjunto (VILLANOVA, 2015).

No âmbito econômico, por sua vez, as vantagens ressaltam-se ainda mais. Para os consumidores, a Economia Compartilhada significa oferecimento de maior conveniência a preços mais baixos (BÖCKMANN, 2013). A conveniência é garantida pela facilidade de acesso e pesquisa proporcionada pelas novas tecnologias, disponibilizadas pelas empresas de compartilhamento. Assim, o consumidor tem mais opções e, conseqüentemente, mais liberdade e flexibilidade em sua escolha (LUC; GRAMPP, 2015). Com os recursos digitais, os fluxos de informação aumentam e aceleram de modo que os clientes têm mais opções e podem comparar preços com mais facilidade (GRUPO BANCO MUNDIAL, 2016). Os custos mais acessíveis, por sua vez, são uma consequência do próprio conceito de compartilhar recursos subutilizados. Com a Economia Compartilhada, os consumidores têm a possibilidade de alugar produtos, sem que precisem obter a propriedade sobre eles. O que, na maioria das vezes, é economicamente vantajoso, pois além de o custo de aluguel ser mais baixo do que o da propriedade de um bem, a aquisição de um produto requer custos de manutenção, armazenamento etc. (LIEBERMAN, 2015). O mesmo vale para a contratação de

serviços na Economia Compartilhada, uma vez que não requer um vínculo empregatício, é temporário e flexível. Sob a perspectiva dos provedores da Economia Compartilhada, os aspectos econômicos positivos concentram-se na flexibilização do uso de seus recursos e das possibilidades de gerar renda (LUC; GRAMPP, 2015). Para os provedores, a Economia Compartilhada significa a monetização de seus recursos subutilizados, que tinham pouca ou nenhuma utilidade (LIEBERMAN, 2015). Assim, a Economia Compartilhada faz surgir um novo modelo econômico em que as pessoas ficam menos dependentes de empregadores e mais capazes de diversificar suas fontes de renda (VILLANOVA, 2015).

Já para os empreendedores, a Economia Compartilhada significa uma forma mais prática e vantajosa de fazer negócios. Segundo Joey Bergeinstein, diretor geral e de marketing da empresa Seventh Generation, apesar de já ter estudado as possibilidades, não há, atualmente, nenhum modelo de negócio mais vantajoso economicamente e ambientalmente sustentável do que a Economia Compartilhada. No modelo de negócios da Seventh Generation, a empresa não detém a propriedade de instalações, fábricas, equipamentos e outros bens necessários à produção de seus produtos. Para tanto, todos os produtos são fabricados por empresas parceiras que, inclusive, prestam serviços para concorrentes da Seventh Generation. Segundo Bergeinstein, a nova forma de fazer negócios é economicamente vantajosa, pois representa menos custos de produção à empresa, e é ambientalmente mais sustentável do que as formas utilizadas pelas empresas de negócio tradicionais, uma vez que a Seventh Generation não necessita de instalações e equipamentos em tempo integral e, portanto, a posse total desses bens faria com que eles fossem subutilizados (LIEBERMAN, 2015).

### **3.2. Modelo de Negócios**

O interesse no tema “modelo de negócio” inicia-se na década de 90, em um contexto de ascensão da internet nas práticas empresariais, de rápido crescimento de mercados emergentes e de expansão comercial (ZOTT et al., 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Segundo Zott et al. (2011), a ascensão do tema se deve ao fato de que a conjuntura desses elementos modificou as formas tradicionais de criar e entregar valor, de modo a proporcionar o desenvolvimento de novas configurações organizacionais e adaptações à inovação. Assim, novos modelos de negócios foram (re) criados para adequar-se ao novo contexto mercadológico, que migra da Era Industrial para a Era da Informação, em especial pelas empresas multinacionais.

Nesse interim, o termo “modelo de negócio” passa a receber diversas conceituações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Há inúmeras lentes teóricas utilizadas pelos autores, por isso, embora o tema exerça influência para acadêmicos e consultores, principalmente na área de gestão, não existe ainda uma definição aceita como consensual (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; CALIXTO; FLEURY, 2015). Essa falta de clareza na definição do construto acaba por representar uma fonte potencial de confusão, de modo que promove a dispersão em vez da convergência de perspectivas, obstruindo, desse modo, o progresso acumulado da investigação dos modelos de negócio. As definições existentes se sobrepõem parcialmente, dando origem, assim, a uma multiplicidade de interpretações possíveis (ZOTT et al., 2011). Segundo revisão bibliográfica realizada por Zott et al. (2011), o construto “modelo de negócio” já foi referenciado como uma declaração, uma representação, uma arquitetura, uma ferramenta ou modelo conceitual, um modelo estrutural, um método, uma estrutura, um padrão ou como um conjunto. E, ainda segundo eles, há estudos acadêmicos que não apresentam uma definição explícita do conceito de *business model*.

Em números, dos 103 artigos revisados pelos autores, cerca de 37% não apresentaram definição clara sobre o construto e 44% o definiam apenas enumerando seus componentes.

Assim, para o estudo do construto, é pertinente destacar as definições adotadas nos principais estudos acadêmicos. Segundo Timmers (1998) apud Zott et al. (2011), um modelo de negócio é definido como “uma arquitetura dos fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis; Uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores empresariais; Uma descrição das fontes de receitas” (p.2). Já para Zott e Amit (2010) um modelo de negócio consiste em um sistema de atividades interdependentes, que transcende a empresa, abrangendo seus limites. A rigor, esse sistema de atividades habilita a empresa, juntamente com seus parceiros, a criar e compartilhar valor. Ainda segundo eles, um sistema de atividades contém dois grupos de parâmetros: os “elementos de design”, que englobam o conteúdo, estrutura e governança das transações dentro de uma empresa; e os “temas de design”, que englobam inovação, lock-in, complementos e eficiência das transações.

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002), por sua vez, o modelo de negócio é “a lógica heurística que conecta o potencial técnico com a realização do valor econômico” (p.529). Assim, para eles, um modelo de negócio deve 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. Já para Osterwalder e Pigneur (2010), um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, transmite e capta valores. Desse modo, propõe uma estratégia a ser implementada para a obtenção de lucro, baseada nas estruturas organizacionais, nos processos e nos sistemas da empresa.

Sob outra perspectiva, Magretta (2012) descreve os modelos de negócios como:

Histórias que explicam como as empresas funcionam. Um bom modelo de negócios responde às perguntas antigas de Peter Drucker: Quem é o cliente? E o que o cliente valoriza? Ele também responde as perguntas fundamentais que cada gerente deve perguntar: Como podemos ganhar dinheiro neste negócio? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos oferecer valor aos clientes a um custo adequado?(p.4).

Para Morris, Schindehutte e Allen (2005) apud Zott et al. (2011) por sua vez, um modelo de negócio é uma “representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia é dirigido para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos” (p. 727). Ainda segundo ele, um modelo de negócio possui seis componentes fundamentais: proposta de valor, cliente, processos/competências internas, posicionamento externo, modelo econômico e fatores pessoais/investidores.

Outros autores preferem enfatizar os elementos que envolvem um modelo de negócio. Segundo Johnson, Christensen e Kagermann (2008) apud Zott et al. (2011), modelos de negócio “consistem em quatro elementos interligados, que, juntos, criam e fornecem valor” (p.52). Os quatro elementos a que os autores se referem são: “proposição de valor do cliente, fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave”. Já segundo Teece (2010), “um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras

evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente, e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa entregar esse valor" (p.172).

O que se constata, dentre tantas definições, é que os pesquisadores frequentemente adotam definições idiossincráticas que se encaixam nos propósitos de seus estudos, mas que são difíceis de conciliar entre si (ZOTT et al., 2011). Ainda assim, é possível encontrar pontos de convergência. Afora as definições, os autores concentram-se em categorizar os diferentes estudos sobre o tema, através de diferentes taxonomias ou estabelecimento de subcategorias.

Zott et al. (2011), por exemplo, constataram, com base em extensa revisão bibliográfica, que o construto “modelo de negócios” tem sido empregado, principalmente, na tentativa de abordar ou explicar três fenômenos: (1) e-business e o uso da tecnologia da informação nas organizações; (2) questões estratégicas, tais como criação de valor, vantagem competitiva e desempenho da empresa; e (3) inovação e gestão tecnológica. Assim, os autores propuseram que essas três categorias fossem utilizadas como princípios organizadores de sua revisão bibliográfica.

Vale ressaltar, entretanto, que não há, necessariamente, exclusividade mútua entre essas categorias, ainda assim, segundo os autores, elas nos permitem classificar amplamente a literatura do modelo de negócios. Para os autores, a maior parte dos estudos sobre modelo de negócios relaciona-se com e-business. Assim, é importante conceituá-lo. O termo “e-business” significa “fazer negócios eletronicamente”. A rigor, essa categoria engloba e-commerces, e-markets, negócios baseados na Internet, referindo-se a empresas que realizam transações comerciais com seus parceiros de negócios e compradores pela Internet. Destaca-se que essa categoria não engloba as empresas que apenas fazem uso de websites para exibir informações de produtos ou serviços (ZOTT et al., 2011).

Os estudos sobre *business model* relacionados a e-business concentram-se na compreensão dos mecanismos utilizados pelas empresas envolvidas em novas formas e fazer negócios na Internet, bem como em esclarecer quais os novos papéis dessas empresas neste novo contexto mercadológico que vem sendo instaurado. Como resultado, o que mais se encontra na literatura sobre o assunto são definições e representações de modelos de negócios genéricos de e-business, além do desenvolvimento de tipologias e taxonomias. Assim, a maior parte dos estudos descritivos destaca noções de valor, aspectos financeiros e aspectos relacionados à arquitetura da rede de relacionamentos entre a empresa e seus parceiros externos. Cada um desses componentes pode constituir parte de um modelo de negócios genérico e pode ser uma fonte de diferenciação entre os tipos de modelo de negócios. Entretanto, nenhum desses componentes pode, por si só, ser considerado um modelo de negócio.

Já o livro *Business Model Generation*, com o famoso modelo Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010), ganhou importância por explicitar os principais componentes de um modelo de negócio, de modo que repercutiu significativamente para a divulgação do tema, atraindo ainda mais o interesse dos acadêmicos (CALIXTO; FLEURY, 2015). Assim, com o objetivo de facilitar a análise e o desenvolvimento de um modelo de negócio, Osterwalder e Pigneur (2010) propõe a divisão do modelo de negócio em nove componentes, agrupados em quatro principais áreas de um negócio: a interface com o cliente, a oferta (produto), a infraestrutura gerencial e os aspectos financeiros. Essas áreas são denominadas dimensões do negócio.

A dimensão “interface com o cliente” agrupa três componentes: a segmentação de clientes, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes. O bloco “segmentação de clientes” define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende ofertar valor. A divisão e especificação dos grupos são baseadas nas necessidades, características, e demais atributos de seus clientes. A definição de qual segmento uma empresa pretende atuar é imprescindível para que suas decisões sejam pautadas pelas necessidades e características de seu público alvo. Por exemplo, com a definição clara de seu público alvo, a empresa tem mais facilidade de definir os canais de distribuição mais adequados para seus propósitos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O bloco “canais de distribuição”, por sua vez, descreve como uma companhia se comunica e atinge seu público alvo para entregar suas propostas de valor. Os canais de comunicação têm grande importância, pois podem auxiliar na divulgação da empresa e de seus serviços para os consumidores, promover um suporte para o consumidor, após a compra de um produto e etc. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Esses canais podem ser diretos, por meio da força de vendas ou de plataformas na Internet, ou indiretos, por meio de intermediários, tais como revendedores, corretores ou cyber mediadores Yan et al. (2011) apud Villanova (2015). Por fim, o bloco “relacionamento com os clientes” descreve como e qual tipo de relacionamento será estabelecido entre os clientes e a empresa. Uma empresa deve definir claramente o tipo de relação que terá com cada segmento de mercado, de modo que essa relação objetive a conquista de consumidores, a fidelização do cliente e o aumento nas vendas da empresa. Mas, é válido ressaltar que uma empresa deve definir diferentes mecanismos para criar e manter o relacionamento com os seus clientes, alavancando valor por meio do relacionamento estabelecido (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A dimensão “oferta” ou “produto” engloba apenas um dos nove blocos propostos por Osterwalder e Pigneur (2010): a proposta de valor. Esse bloco descreve os produtos e serviços ofertados pela empresa, que criam valor para um segmento específico de clientes. A rigor, trata-se de complementos, melhoramentos, entre outras coisas que uma empresa pode fazer para diferenciar-se de suas concorrentes no mercado e, dessa maneira, atrair mais clientes. A guisa de exemplo, pode-se citar como proposta de valor a inovação, a performance, a customização, o design, o preço etc. Algumas vezes, a criação de determinado valor pode ser tão inovadora e representativa que acaba por quebrar paradigmas em todo o setor do mercado. E assim, representar uma nova tendência de mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Já a dimensão “infraestrutura gerencial” agrupa três blocos: as atividades-chaves, os recursos-chaves e os parceiros-chaves. O bloco “atividades-chaves” compreende as atividades mais importantes que uma empresa deve realizar para operar o seu modelo de negócio com sucesso (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O conjunto de atividades-chave de uma empresa é muito importante, pois é o principal responsável por oferecer a sua proposta de valor, alcançar o mercado-alvo, manter o relacionamento com os clientes e gerar receita Porter (2001) apud Villanova (2015). O bloco “recursos-chave”, por sua vez, descreve os recursos mais importantes que a empresa possui para operar o seu modelo de negócio. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). E, assim como as atividades-chaves, esses recursos são importantes, pois permitem que a empresa crie e oferte valor para o seu cliente, atinja novos mercados, mantenha relacionamentos com seus clientes e gere receita (VILLANOVA, 2015). Por fim, o bloco “parceiros-chaves” define a rede de fornecedores e demais parceiros de uma empresa, que permitem a operação de seu modelo de negócio. As empresas fazem alianças para otimizar seu modelo de negócio, reduzir riscos, ou adquirir soluções. Vale

citar também que, por vezes, as parcerias tornam-se os pilares de um modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Por fim, a dimensão dos “aspectos financeiros” engloba dois blocos: a estrutura de custos da empresa e o modelo de receita. O bloco “estrutura de custos” representa todos os custos que a empresa incorre a fim de criar, comercializar e entregar valor a seus clientes.

#### 4. METODOLOGIA

Para a escolha do método a ser utilizado partiu-se do fato de que o estudo proposto trabalha com um fenômeno contemporâneo pouco explorado. Assim, o método de estudo de caso mostrou-se mais adequado (YIN, 2001). O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa explanatória, na medida em que visa explicitar o modelo de negócios da economia compartilhada, sob a perspectiva dos empreendedores, ao mesmo tempo em que caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, dedicando-se ao estudo de um fenômeno ainda pouco explorado (YIN, 2001).

Mais precisamente, utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos (MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2001) que permite um maior entendimento – responde perguntas do tipo como e porquê. Para coleta das informações elaborou-se um questionário com 23 perguntas, sendo 18 dissertativas e 5 de múltipla escolha. Os questionários foram aplicados em 3 empresas de Economia Compartilhada. As três empresas foram escolhidas tendo em vista a facilidade de acesso para realização de entrevistas presenciais. Uma *startup*, fundada em 2016, que atua no segmento de serviços, com sede em São Paulo; uma empresa que atua no segmento de compartilhamento de veículos, em longas distâncias, fundada em 2003, nos Estados Unidos, e que veio para o Brasil em 2015; e outra empresa que atua no compartilhamento de veículos, fundada em 2012, na Espanha e que possui sede em São Paulo desde 2016. Os questionários foram respondidos via e-mail, devido à praticidade e adequação aos afazeres dos entrevistados.

Para a elaboração do questionário fez-se uso do modelo Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), do conceito de recursos da abordagem “visão baseada em recursos” (BARNEY, 1991), e das atividades estabelecidas na cadeia de valor de Porter (1986). O detalhamento pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1- Modelo Canvas e respectivas perguntas elaboradas.

Dimensões	Blocos	Breve descrição dos blocos	Perguntas Realizadas
Interface com o cliente	1. Segmentação de Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa objetiva atingir. A divisão e especificação dos grupos são baseadas nas necessidades, características, e demais atributos de seus clientes	1.1. Você definiria sua empresa como B2B ou B2C? 1.2. Existe um público-alvo para sua companhia?
	2. Canais de distribuição	Descreve como uma companhia se comunica e atinge seu público alvo para entregar suas propostas de valor	2.1. Quais são os canais de distribuição da sua empresa? (Aplicativo/ Rede Online/ Outros). Desses, qual é o principal canal de distribuição? 2.2. Em que aspectos o aplicativo se diferencia de serviços similares?
	3. Relacionamento com o cliente	Descreve como e qual tipo de relacionamento será estabelecido entre os clientes e a empresa. Uma empresa deve definir	3.1. Quais são os meios de comunicação da sua empresa (apenas para atendimento a clientes)? (Email/ Telefone/ Espaço físico de atendimento/ Site-fórum de dúvidas/

		claramente o tipo de relação que terá com cada segmento de mercado, de modo que essa relação objetive a conquista de consumidores, a fidelização do cliente e o aumento nas vendas da empresa.	<p>Aplicativo – fórum de dúvidas)</p> <p>3.2. Se há email, como funciona o mecanismo de respostas? (Serviço automatizado de resposta/Serviço personalizado de atendimento)</p> <p>3.3. Se há fórum de dúvidas, como ele funciona? ( Serviço automatizado de resposta/ Serviço automatizado e personalizado/ Serviço personalizado de atendimento (funcionário contratado responde e-mails) /Comunidades (Os próprios usuários se ajudam)</p>
Oferta/ Produto	4. Proposta de Valor	Descreve os produtos e serviços que criam valor para os consumidores. A rigor, trata-se de complementos, melhoramentos, entre outras coisas que uma empresa pode fazer para diferenciar-se de suas concorrentes no mercado e, dessa maneira, atrair mais clientes.	<p>4.1 Enumere, em ordem de relevância, quais as propostas de valor de sua empresa. (Em relação às empresas de Economia Compartilhada)(Inovação/Desempenho(performance)/ Customização/ “Getting the Job Done”/ Design/ Preço/ Redução de custos )</p>
Infraestrutura Gerencial	5. Atividades-chave	Descreve as atividades mais importantes que uma empresa deve executar, para garantir que a companhia funcione.	<p>5.1. Em relação à logística de entrada: Quais são atividades internas da empresa para estabelecer as relações com os fornecedores? (recepção, controle de inventário, marcação de transporte, etc.)</p> <p>5.2. O produto final na Economia Compartilhada é diferente, entrega-se a acessibilidade, a ponte entre quem quer compartilhar, com quem quer o que está sendo compartilhado. Quais são as atividades necessárias para entregar esse produto final?</p> <p>5.2.1. Desses, quais processos são internalizados?</p> <p>5.3. Em relação à logística de saída: Quais são as atividades essenciais para a entrega do produto final ao cliente?</p> <p>5.4. Em relação à marketing e vendas: Quais são os processos relacionados à captação de clientes? (Está relacionado ao modo como transmite valor aos clientes/processo de convencimento)</p> <p>5.5. Em relação a serviços: Após a entrega do produto, a empresa oferece algum suporte para o cliente? Quais são as atividades que envolvem esse processo?</p> <p>5.6. Das atividades de apoio abaixo, quais fazem parte de sua empresa?</p> <p>(Infraestrutura/Gestão de Recursos/ Desenvolvimento tecnológico/Aquisição e compras/Outros)</p>
	6. Recursos-chave	Descreve os recursos mais importantes que a empresa possui para operar o seu modelo de negócio. Os recursos podem ser físicos, humanos e organizacionais.	<p>6.1. Quais são os recursos físicos da empresa? (instalações, equipamentos, localização, etc.)</p> <p>6.2. Quais são os recursos humanos da empresa? Há quantos funcionários, quais são suas capacitações?</p> <p>6.3. Quais são os recursos organizacionais da empresa? (estrutura do negócio, planejamento das atividades, etc.)</p>
	7. Parceiros – chave	Este bloco descreve as redes de fornecedores e parceiros que fazem o negócio funcionar. As companhias fazem alianças para otimizar seu modelo de negócio, reduzir riscos, ou adquirir soluções. Por vezes, as parcerias tornam-se os pilares de um negócio.	<p>7.1. Quantos fornecedores vocês tem? Quem são? Em que setor eles atuam?</p> <p>7.2. Quais são os principais fornecedores? Qual a periodicidade de entregas?</p>
Aspectos	8. Estrutura de	Este bloco descreve todos os	8.1. Quais são os custos de cada processo/operação da

financeiros	custos	custos incluídos na operação de um modelo de negócio	empresa? 8.2. Quais são os custos fixos? 8.3. Quais são os custos variáveis?
	9. Modelo de receita	Descreve como a empresa gera receita por cada segmentação de cliente. Para definir qual será o fluxo de receita gerado por cada segmentação de cliente, a empresa deve ter a capacidade de enxergar o quanto cada segmentação de cliente está disposta a pagar, e por qual proposta de valor	9.1. Descreva o modelo de receita de sua empresa: quais são os componentes da receita de sua empresa. 9.2. Se houver mais de uma atividade, ou público-alvo: Qual das atividades/dos públicos tem maior parcela na receita da empresa?

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação à segmentação de clientes, as três empresas têm foco em atividades junto ao consumidor final, apesar da empresa B, também atuar com clientes B2B. Do ponto de vista do mercado consumidor, de maneira geral, as empresas atuam em todos os segmentos, mas a empresa B tem um foco maior no cliente de 25 a 30 anos, enquanto a empresa C tem maior atuação junto ao público AA, A e B+.

O principal canal de distribuição é por meio do aplicativo e rede on line, para as empresas A e B, enquanto, para a empresa C, o principal canal de venda é o site. Com relação à diferenciação dos serviços, observou-se a ênfase na oferta de serviços mais customizados. Um fator importante da customização é a questão da garantia de maior segurança ao cliente e de qualidade. Esse resultado corrobora com os principais elementos apontados pelas empresas como proposta de valor: inovação, customização, qualidade, desempenho.

As principais atividades citadas pelas empresas foram investimento em equipe técnica para aprimoramento das plataformas e treinamento. Ressalta-se que todos os processos são internalizados pelas três empresas.

Os maiores custos das empresas são referentes ao processo de criação e manutenção das plataformas, e aqueles relacionados a marketing e comunicação. Um resumo com os principais resultados para cada um dos temas de análise propostos pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2 – Resultados obtidos

<b>Temas</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>
<b>Categorização da Atividade</b>	Estilo de vida colaborativo	Estilo de vida colaborativo	Sistema de Serviços e Produtos
<b>Segmentação de Clientes</b>	B2C	B2B e B2C	B2C
<b>Principal canal de distribuição</b>	Aplicativo	Aplicativo	Site
<b>Relacionamento com clientes</b>	Email, site com fórum de dúvidas, aplicativo com fórum de dúvidas,	Email, site com fórum de dúvidas, aplicativo com fórum de dúvidas,	Email, site com fórum de dúvidas, aplicativo com fórum de

	com atendimento automatizado e personalizado.	com atendimento personalizado.	dúvidas, com atendimento automatizado e personalizado.
<b>Proposta de Valor</b>	Redução de custos, preço, inovação.	Qualidade e Inovação	Inovação, desempenho e customização
<b>Palavras-chave (principais atividades)</b>	Desenvolvimento técnico, de marca, de comunicação global e de relação com membros de outros países.	Captação e retenção de prestadores de serviço e consumidores.	Capacitação de prestadores de serviço e atendimento ao cliente
<b>Recursos-chave</b>	Poucos recursos físicos (principalmente computadores)	Poucos recursos físicos (Escritório, computadores, telefones)	Poucos recursos físicos (notebooks, monitores, impressora, TV, escritório, mesas e cadeiras.)
	500 funcionários em todo o mundo, principalmente de áreas técnicas, profissionais de administração, marketing, e atendimento ao usuário. No Brasil, há 8 profissionais que trabalham no marketing, comunicação, parcerias e relacionamento com o usuário.	Aproximadamente 130 funcionários, em 8 cidades.	13 funcionários, sendo 6 de produtos, 3 de marketing, 2 de operações, 1 BI e 1 financeiro.
<b>Parceiros-chave</b>	No Brasil, há apenas uma agência de assessoria de imprensa como fornecedor.	Fornecedores de tecnologia, finanças, agências de serviços de marketing, eventos, etc.	Não possuem fornecedores

De acordo com Lieberman (2015), as empresas de economia compartilhada possuem vantagens econômicas em relação às empresas tradicionais, na medida em que apresentam menores custos e necessitam de menos recursos, em geral. Os resultados obtidos foram de encontro com esse posicionamento. As três empresas entrevistadas possuem ênfase nos recursos humanos, com poucos funcionários muito bem capacitados. Entretanto, as empresas contam com os prestadores de serviço, que apesar de não serem funcionários da empresa, recebem intenso treinamento e são recurso fundamental para o desenvolvimento das atividades nesse modelo de negócio. Em relação aos recursos físicos, os resultados obtidos mostram que eles também são poucos, e voltados para o auxílio nas operações internas (computadores, escritório, etc.). Por fim, em relação aos recursos organizacionais, percebeu-se que as empresas entrevistadas investem em recursos estratégicos, assemelhando-se às empresas tradicionais. Nesse sentido, o que se pode concluir é que, apesar da menor necessidade de recursos humanos e físicos, as empresas de economia compartilhada apresentam tendência pela valorização dos recursos organizacionais como forma de manutenção de suas atividades e operações.

Em relação à estrutura de custos, os resultados também corroboram com a literatura de economia compartilhada. As três empresas mostram que a estrutura de custos de uma empresa de economia compartilhada é reduzida, e possui maior enfoque em marketing, comunicação, e na manutenção das operações e plataformas tecnológicas.

Outro ponto relevante, apontado na literatura de economia compartilhada, refere-se à questão do relacionamento com clientes. Um dos principais desafios das empresas de economia compartilhada é trabalhar com a confiança entre desconhecidos (VILLANOVA, 2015). Sendo assim, cabe às empresas se posicionarem como intermediárias, de modo a conferir confiança aos consumidores, principalmente por

meio das novas plataformas tecnológicas. Nesse sentido, todas as empresas estão de acordo com as teorias apontadas na literatura. Na questão do relacionamento com os clientes, todas as empresas possuem mais de um canal de comunicação, tanto para sanar dúvidas, quanto para solucionar problemas. Além disso, é relevante apontar que duas delas, possuem serviço automatizado e personalizado de resposta, o que mostra certo cuidado em relação ao trato com os clientes. Não obstante, outro ponto de embasamento para a questão da importância de investir em confiabilidade e fidelização de clientes presente nos resultados obtidos, refere-se ao fato de que todas as empresas entrevistadas apontaram como investimentos principais os custos com marketing, comunicação e treinamento dos prestadores de serviço, pontos relevantes para aprimorar o relacionamento com os clientes.

Por fim, há outro ponto de concordância em relação aos trabalhos anteriores. O modelo de receita de uma empresa de Economia Compartilhada promove a diluição da receita durante a cadeia (FONSECA, 2016). Em todas as empresas entrevistadas, observou-se que o modelo de receita é resultado de uma porcentagem ou comissionamento sobre os ganhos dos prestadores de serviço. Assim, como citado anteriormente na revisão bibliográfica, o que se comprova é que, de fato, os modelos de negócio de economia compartilhada pautam-se em um modelo de receita em que toda a cadeia gera receita: a empresa, que ganha uma porcentagem dos ganhos dos prestadores de serviço; os prestadores de serviço; e por vezes, os consumidores finais, que poupam dinheiro ou tempo.

## **6. CONCLUSÃO**

Este trabalho contribui com os estudos em economia compartilhada ao tratar diretamente das atividades envolvidas no modelo de negócios das empresas. Na literatura, o foco maior é na análise da economia compartilhada sob a perspectiva do consumidor. Sendo assim, a proposta deste artigo foi analisar o modelo de negócios da economia compartilhada, abordando o tema sob a perspectiva dos empreendedores. Para tal, foi proposta uma revisão bibliográfica sobre economia compartilhada e modelo de negócios e foram feitos estudos de caso com 3 empresas da economia compartilhada na cidade de SP.

Os resultados obtidos foram surpreendentes em alguns aspectos. Em relação à proposta de valor, apenas uma das empresas apontou a redução de custos como foco da atuação da empresa. Segundo a perspectiva dos consumidores, uma das principais vantagens da economia compartilhada refere-se à redução de custos. Assim, o que se pode concluir é que, em termos de modelo de negócios, essa questão não é tão direta. As empresas de economia compartilhada focam em alto desempenho e inovação, como propostas de valor, e assim, atingem os consumidores que recebem seus serviços sob outra percepção. Em relação ao enfoque em inovação, é válido ressaltar que essa é uma característica de empresas relacionadas a plataformas tecnológicas, não sendo uma característica exclusiva de empresas de economia compartilhada.

Para trabalhos futuros, aspectos importantes do cenário institucional podem ser analisados tendo em vista o impacto nos modelos de negócios de empresas da economia compartilhada. Como exemplo podemos citar a reforma trabalhista em processo de análise no legislativo Brasileiro que tenta viabilizar a flexibilização nas relações de trabalho e que pode contribuir diretamente com as atividades das empresas da economia do compartilhamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTOUN, H.; PECINI, A. C. A web e a parceria: projetos colaborativos e o problema da mediação na internet. **Intexto**, v. 1, n. 16, p. 1–17, 2007.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business models as models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 156–171, 2010.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 1991.

BÖCKMANN, M. The Shared Economy: It is time to start caring about sharing; value creating factors in the shared economy. **1st IBA Bachelor Thesis Conference**, 2013.

CALIXTO, C. V.; FLEURY, M. T. L. Business model: Desvendando o construto. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 10, n. 2, p. 18–30, 2015.

CALIXTO, C. V.; FLEURY, M. T. L. Clashing with institutions in China and Brazil: Ubers's disruptive Business Model. In: AIB UK. 2017, Dubai. **Anais...** Dubai: 2017.

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, p. 529–555, 2002.

CUSUMANO, M. A. How traditional firms must compete in the sharing economy. **Communications of the ACM**, v. 58, n. 1, p. 32–34, 2015.

ECKHARDT, G. M; BARDHI, F. The sharing economy isn't about sharing at all. **Harvard Business Review**, 2015.

FONSECA, M. Afinal, porque tantos negócios copiam o modelo do Uber?. 2016. **Exame**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/afinal-por-que-tantos-negocios-copiam-o-modelo-do-uber/>>. Acesso em: 15/05/2017.

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

GIRARDI, A. DE F. **Economia Compartilhada: um estudo de caso em uma startup de compartilhamento de veículos**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2015

GRUPO BANCO MUNDIAL. **Dividendos digitais**. Washington DC, 2016.

LIEBERMAN, M. Pwc-Consumer-Intelligence-Series-the-Sharing-Economy. **PWC Consumer Intelligence Series: The Sharing Economy**, p. 30, 2015.

LUC, Z.; GRAMPP, M. The sharing economy : Share and make money How does Switzerland compare ? **Deloi**, p. 1–16, 2015.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**, p. 3–8,

2002.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. California: Sage, 1994.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model : toward a unified perspective. **Journal Business Research**, v. 58, p. 726–735, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. 1st editio ed. [s.l.] John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

SCHOR, J. Debating the Sharing Economy. **Journal of Self-Governance & Management Economics**, v. 4, n. 3, 2016.

TEECE, D. J. Business Models , Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

VILLANOVA, A. L. I. **Modelos de negócio na economia comartilhada: uma investigação multi-caso**. Fundação Getúlio Vargas, 2015

ZOTT, C. et al. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, 2011.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: an activity system perspective. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 216–226, 2010.

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