

MODELOS DE REDE E INOVAÇÃO:

Estudo de Modelos de
Negócios Relacionados à
Economia Colaborativa

Rossana Pavanelli

uma publicação:



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Publicado por



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Projeto gráfico, diagramação e ilustrações

D29 | Luísa Ulhoa

Bubok Publishing S.L., 2013

1ª edición

ISBN:

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Editado por Bubok Publishing

MODELOS DE REDE E INOVAÇÃO:

Estudo de Modelos de
Negócios Relacionados à
Economia Colaborativa

Rossana Pavanelli

ÍNDICE

- 8** Sobre a autora
- 12** Prefácio
- 16** Capítulo 1
Introdução
- 26** Capítulo 2
Conceitos centrais relacionados à economia colaborativa e à economia compartilhada
- 48** Capítulo 3
Estruturas de rede como base para a inovação e a colaboração

58

Capítulo 4

Inovação e colaboração: novos modelos de negócio e desafios aos modelos tradicionais

68

Capítulo 5

Modelos de gestão e de governança relacionados a redes e à colaboração

84

Capítulo 6

Introdução ao estudo dos modelos de negócio relacionados à economia colaborativa

92

Capítulo 7

Modelos de negócio categoria 1:
Acesso mediante relação monetária

126

Capítulo 8

Modelos de negócio categoria 2: Acesso com custo marginal zero ou próximo de zero

146

Capítulo 9

Modelos de negócio categoria 3:
Produção compartilhada e colaborações
diversas, com ou sem remuneração

168

Capítulo 10

Indústria 4.0 e perspectivas para o
futuro do mercado de trabalho

192

Capítulo 11

Considerações finais



SOBRE A AUTORA



Rossana Pavanelli é PhD em Business pela FCU, Florida EUA, Mestre em Gestão Empresarial, com ênfase em Planejamento Estratégico pela Fundação Getulio Vargas (FGV). Possui Certificação MBA Internacional em Marketing e Business, junto à The Chinese University of Hong Kong. Pós-graduada em Marketing, pela FGV e Graduada em Administração de Empresas.

Professora de MBA junto a Fundação Getulio Vargas (FGV), para as disciplinas estratégia, gerenciamento de projetos e mercado. Coordenadora Nacional do Programa de Post MBA da FGV e Gestão da Inovação. Na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), integra o time de professores dos Programas de Educação Continuada (GV PEC), atuando no PEC de Economia Criativa e Cidades Criativas, nos eixos estratégia e projetos. Palestrante ativa em gestão de desempenho (SMADs e BSC), avaliação de programas e de projetos, públicos e privados e em estratégia.

Coordenou vários projetos, em âmbito nacional, relacionados a empresas de grande porte em diferentes segmentos da indústria e do governo. Especialista em estruturação e avaliação de projetos públicos e privados. Destaque para as seguintes organizações acompanhadas: Confederação Nacional da Indústria (CNI), Banco Central do Brasil, Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério da Fazenda, Ministério de Minas e Energia, Organização Mundial da Saúde (OMS), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Bauducco, Nutrimental, Vivo, Votorantim e Leroy Merlin do Brasil. Participou, em 2010 com a FGV Projetos, do Projeto de Modernização do Judiciário como a consultora responsável pelo acom-

panhamento dos trabalhos com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com o Superior Tribunal de Justiça (STJ), com o Tribunal Regional Federal da 1ª Região e com o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região.

Responsável pelo desenvolvimento da Metodologia de Avaliação da Gestão Pública e da Desburocratização junto ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em 2006. Coordenou trabalhos para subsidiar e estruturar planejamento estratégico, com aplicação da metodologia de BSC, para a Secretaria de Assuntos Internacionais do Ministério da Fazenda e para o Ministério de Minas e Energia (abrangendo todas secretarias, em alinhamento à DN 119 do TCU), entre os anos de 2010 e 2012. Realizou avaliações de programas públicos para diversos órgãos federais ao longo de 15 anos.

Membro da Rede Brasil Prospectiva, que integra representantes da iniciativa privada, do governo e do terceiro setor para discussão e compartilhamento de trabalhos em cenários prospectivos. Foi Membro do Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e da União (PROMOEX).

Consultora-sênior associada à FGV Projetos há 20 anos, sendo a responsável técnica pelo desenho metodológico da primeira proposta de projeto de modernização e desburocratização realizada pela FGV, que envolve racionalização de processos e redesenho, além de revisão e consolidação normativas e administrativas. Consultora-sênior associada ao Instituto Sagres. Conselheira-técnica da Steinbeis-Sibe do Brasil. Sócia-diretora da HOJE/EMP Consulting há 15 anos.

PREFÁCIO

A STEINBEIS-SIBE do Brasil do Brasil representa a STEINBEIS da Alemanha, que é hoje uma das maiores instituições do mundo em transferência de tecnologia e inovação. Como Diretor Executivo tenho acompanhado, no Brasil e no mundo, a importância da inserção do tema gestão de redes e inovação, como importantes ferramentas ao desenvolvimento de organizações públicas e privadas. Nesse contexto, conheci Rossana Pavanelli, hoje nossa Conselheira Técnica, e tenho seguido sua atuação como consultora, coordenadora e professora de pós-graduação da Fundação Getulio Vargas (FGV).

Fico muito grato de ter sido convidado a participar dessa importante obra, que apresenta desde conceitos fundamentais à compreensão da inovação – como estruturas de rede e de governança -, de uma forma clara e assertiva, até chegar ao estudo de modelos de negócio relacionados à economia colaborativa, também conhecida como economia compartilhada ou economia do compartilhamento. A exemplo do posicionamento da autora, concordo que as organizações aqui representadas tratam muito mais de modelos de negócio que coexistirão com a economia de mercado que novos modelos econômicos.

A colaboração, entre pessoas e empresas e entre corporações e instituições de, naturezas diversas, tem enorme potencial agregador e merece ser incorporada a qualquer tipo de negócio, independentemente do porte ou da natureza. Mundo afora são plúrais os exemplos bem-sucedidos relacionados à ampliação dos núcleos de pesquisa e desenvolvimento às fronteiras organizacionais: inovação hoje está disponível a qualquer hora, em qualquer local e por meio de qualquer constituição formal.

Esse livro, que você tem o privilégio de ter em suas mãos ou em tela, cujas bases centrais residem na tese de doutorado defendida em dezembro de 2016 pela autora junto à Florida Christian University (FCU) nos Estados Unidos, apresenta uma combinação valiosa entre teoria e prática, por meio da revisão de conceitos centrais feita de forma clara e objetiva, e dos exemplos de empresas e de organizações que atuam sob estruturas de rede, de inovação e de colaboração, como o Uber, o Airbnb e Governos que estabelecem plataformas de informação e colaboração para com a sociedade. Sua base foi embasada sob a experiência de mais de 20 anos em consultoria organizacional, além da atuação diferenciada nos últimos 10 anos em temas relacionados à economia criativa.

O trabalho representa uma obra de referência, tanto para executivos como para acadêmicos de MBAs, Mestrados e Doutorados em Gestão, bem como para aqueles que se preparam para assumir responsabilidades mais abrangentes e fazer a diferença em seus meios de atuação. Para nós da STEINBEIS-SIBE do Brasil é um orgulho poder fornecer nossa chancela técnica sobre o livro “Modelos de Rede e Inovação: Estudo de Modelos de Negócios Relacionados à Economia Colaborativa”.

Desejo excelente leitura a todos, colocando nossa instituição à disposição!

Peter Dostler

Diretor Executivo da STEINBEIS-SIBE do Brasil

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

O conceito de economia colaborativa não é novo, muito pelo contrário: ele existe desde o início dos tempos, na medida em que ocorrem compartilhamentos e trocas, de bens ou de serviços, por meio de uma rede de confiança estabelecida. O que é relativamente recente, de 15 a 10 anos para cá, é o impacto dessa colaboração, que ganhou corpo com a ascensão tecnológica. Esse conceito é baseado em dois pilares: o do compartilhamento e o da colaboração. Em um primeiro momento, pode parecer a mesma coisa, mas não é: o compartilhamento pressupõe que existam bens ou serviços que possam ser compartilhados por tempo determinado entre interessados, a fim de atender necessidades específicas – onde a questão do uso se sobrepõe à da posse; já a colaboração extrapola o compartilhamento e pode ser estendida, por exemplo, para encontrar soluções para desafios identificados, sejam relacionados à iniciativa privada ou ao setor público, através de ações de *crowdsourcing*.

Analisando de uma forma bastante ampla, ambos os conceitos implicam em tipos diferentes de colaboração. E essa colaboração pode ser, em termos de oferta e de demanda, de muitos para um, de um para um (*peer to peer*), ou até mesmo seguindo o fluxo mais observado na economia de mercado – que é o de um para muitos.

Na verdade, representam muito mais novos modelos de negócio, que surgem em resposta à evolução natural de mercado, do que “um novo modelo econômico”. Trata-se de um conceito em formação, sendo para muitos considerado como nada mais que modelos diferentes de atuação dentro da própria economia de mercado. Independentemente de questões conceituais, representa um fenômeno que vem

ganhando escala e trazendo à tona importantes questões relacionadas à concorrência, a ganhos incrementais e à eficiência operacional, com grande potencial, inclusive, para contribuição aos modelos tradicionais já instalados.

Os negócios fundamentados no princípio da chamada economia compartilhada, em geral, possuem dois grandes apelos: o primeiro, vinculado à sustentabilidade e, o segundo, a princípios de consumo racional, com vistas à economia de recursos financeiros. A crescente conscientização, sobretudo das gerações mais jovens, acerca da preservação de recursos naturais e do meio ambiente, abre espaço para modelos de negócio mais sustentáveis, onde o foco deixa de ser na posse e passa a ser no uso: para que comprar um bem, como por exemplo um carro ou uma bolsa, se o que importa não é o fato de tê-lo, mas sim de poder utilizá-lo? Esse passa a ser o mote de negócios que vêm ganhando espaço frente aos então tradicionais. Um bom exemplo seria a plataforma brasileira “Tem Açúcar?”, onde a proposta é aproximar a vizinhança e promover empréstimos e trocas de bens relacionados ao uso doméstico, sem desembolso financeiro. Para que comprar uma furadeira se o uso por ano será de apenas alguns minutos, por exemplo? Abre-se então espaço para plataformas de empréstimos de bens ou de aluguel por tempo determinado. O mesmo vale para tipos diversos de bens, que vão desde uma bolsa até um carro, com uso por tempo determinado.

Falando em carros, hoje no mundo há um número crescente de plataformas de aluguel de carros onde o fornecedor deixa de ser a locadora tradicional e passa a ser o cidadão comum, que participa de redes que realizam a intermediação entre

o bem a ser ofertado e a demanda do mercado, por meio do pagamento de taxas relacionadas. Por meio de sites de oferta desse tipo de serviço, é possível colocar o veículo à disposição para uso mediante pagamento (aluguel) nos períodos em que o automóvel não seria utilizado, por exemplo, por seu proprietário.

Do ponto de vista do usuário, seja ele cliente pagante ou não (no caso dos modelos com apelo social, sem trocas financeiras), a relação é bastante vantajosa: além de não ter que se preocupar com um investimento elevado para aquisição do bem – e com questões relacionadas com manutenção e depreciação –, ele pode escolher entre diferentes ofertantes, aumentando o número de escolhas possíveis e o poder de barganha frente a esses *players*. Já no caso dos ofertantes, que participam dessas redes de negócios, abre-se a possibilidade de geração de receita adicional, muito bem-vinda em momentos de crise como o atualmente verificado no Brasil; por outro lado, o proprietário do bem tem que estar preparado para eventuais dores de cabeça, como, no caso do compartilhamento de veículos, a ocorrência de pequenos sinistros. Esse modelo é, em geral, operacionalizado por meio de sites de oferta de serviço onde é possível colocar o veículo à disposição para uso mediante pagamento (aluguel) nos períodos

“A crescente conscientização, sobretudo das gerações mais jovens, acerca da preservação de recursos naturais e do meio ambiente, abre espaço para modelos de negócio mais sustentáveis, onde o foco deixa de ser na posse e passa a ser no uso.”



em que o automóvel não seria utilizado por seu proprietário. No Brasil, destaque para a plataforma Fleety, que vem desenvolvendo um trabalho bastante interessante no mercado.

Apesar de boa parte dos modelos de negócio relacionados a compartilhamento oferecer algum tipo de seguro aos participantes, ocorrências como riscos e pequenos amassados podem não ser cobertas, por exemplo. Para disponibilizar um bem a ser compartilhado é preciso, por assim dizer, uma certa dose de desapego.

O Uber tem revolucionado a forma com a qual se utiliza serviços rápidos de deslocamento: na mesma linha, possui estrutura de negócio otimizada, de baixo custo, apoiada em modelos de rede. Destaque para o sistema de avaliação dos serviços prestados, preconizado pelo Uber e seguido por diversas empresas de diferentes setores: o usuário avalia o serviço diretamente na rede intermediária – caso o prestador de serviços, na outra ponta da cadeia, não consiga manter o patamar de qualidade mínimo estabelecido (nota média de referência a atributos de atendimento), ele é descredenciado. Esse tipo de modelo empodera o consumidor e fortalece a competição, sob o ponto de vista do mercado.

Como outro exemplo, tem-se o Airbnb que hoje tem o valor de mercado cotado acima do da rede de hotéis Hyatt, que é uma das grandes referências mundiais em hotelaria de luxo no mundo. O Airbnb não possui nenhum imóvel e opera com uma estrutura bastante enxuta: trata-se de um modelo de hospedagem semelhante ao verificado de “compartilhamento de carros”, onde proprietários podem disponibilizar espaços não utilizados mediante pagamento de taxas de intermediação – podendo ser desde um quarto até a oferta de um imóvel inteiro, como um apartamento ou uma casa. O Airbnb conecta interessados no tipo de serviço à sua rede de fornecedores de espaços, constituída por cidadãos comuns e não por pessoas-jurídicas.

Um bom exemplo para ilustrar os modelos colaborativos seriam processos de inovação ou de produção realizados a partir de colaboração externa, como nos casos onde são abertas competições para se solucionar desafios apresentados pela iniciativa privada ou pelo governo. Durante muitos anos a IBM, um gigante no setor de tecnologia da informação, incentivou competições ao redor do mundo para identificar novas soluções que pudessem ser incorporadas pela organização: participaram, desse tipo de evento, instituições de ensino de ponta, representadas por alunos e professores-tutores, bem como população em geral; em contrapartida, os vencedores, além de premiações pontuais, boa parte delas em dinheiro, recebiam ofertas para passar a integrar o quadro de colaboradores da empresa. Esse modelo foi e é amplamente utilizado por vários segmentos da indústria, e não somente pelas empresas relacionadas diretamente à tecnologia. No Brasil, a Natura realiza rodadas de inovação com participação de representantes de diferentes setores da sociedade, como professores, cidadãos comuns e cientistas. Independentemente do ramo do negócio ou setor de atuação, os resultados tendem a ser extremamente positivos, ampliando-se as bases internas das organizações em pesquisa, desenvolvimento e inovação. Atualmente, as empresas têm que compreender que o processo de inovação pode ser fortalecido.

É inegável que esses novos modelos de negócio trazem impactos às indústrias tradicionais, na medida em que ofertam soluções alternativas aos consumidores, em geral apoiadas em plataformas gerenciais bastante flexíveis e de baixo custo. A evolução tecnológica talvez tenha sido o principal fator crítico de sucesso desse tipo de modelo, uma vez que a grande maioria opera em rede e em plataformas digitais.

Diante do contexto exposto, muitos têm se perguntado:

"É possível agrupar por proximidade e propor novas categorias-lógicas para modelos de negócio relacionados à economia colaborativa?"

"Quais seriam as principais características das empresas e organizações que operam com modelos de negócio relacionados à economia colaborativa?"

"Quais seriam os principais fatores críticos de sucesso (FCS) das empresas e organizações que operam com modelos de negócio relacionados à economia colaborativa?"

"É esperado o fim das indústrias que se baseiam na economia tradicional de mercado?"

No intuito de esclarecer o universo da economia colaborativa aos leitores, os próximos capítulos reúnem conceitos relacionados à economia colaborativa, economia compartilhada, estruturas de rede, modelos de governança e indústria 4.0. Também são apresentadas entrevistas conduzidas junto a importantes representantes desse universo, os quais forneceram insumos, junto aos estudos realizados, para a proposição de categorias para os diferentes modelos de negócio relacionados à economia colaborativa.

Por fim, a análise dos modelos de negócio e das empresas de referência selecionadas, por meio de entrevista e/ou estudo com base em dados públicos, permitiu identificar e sintetizar para os leitores os principais fatores críticos de sucesso (FCS) das empresas e organizações que operam com modelos de negócio relacionados à economia colaborativa.





CAPÍTULO 2

**CONCEITOS
CENTRAIS
RELACIONADOS
À ECONOMIA
COLABORATIVA
E À ECONOMIA
COMPARTILHADA**

Um dos mais conhecidos conceitos da economia pressupõe equilíbrio entre recursos limitados e demandas ilimitadas. O conceito de economia colaborativa não é novo. Muito pelo contrário, ele existe desde que o homem é homem. A hora que se pede emprestado, por exemplo, uma xícara de açúcar, ou uma furadeira, ou mesmo uma escada, se estabelece uma rede de confiança, compartilhando bens e, quem sabe, até serviços.

O que é relativamente recente, de 15 anos para cá, é o impacto dessa colaboração. A economia colaborativa é baseada em dois pilares: o do compartilhamento e o da colaboração. Em um primeiro momento, pode parecer a mesma coisa, mas não é. Você pode ter, inclusive, a colaboração para encontrar soluções para o setor público, que seriam as ações de *crowdsourcing*. O próprio *crowdfunding* é uma estrutura muito interessante aonde você tem um financiamento coletivo para gerar negócios ou até mesmo para alavancar ideias. Fora os exemplos citados, há uma série de temas relacionados a essa economia colaborativa.

Esses modelos fundamentados em redes, em geral, apresentam uma eficiência muito maior do que os modelos tradicionais e acabam colaborando, inclusive, para que os modelos até aqui instalados sejam revistos. Então há a melhora significativa da competitividade.

Em tempos de crise, como complementação de renda ou como alternativa para se exercer uma outra profissão, esses conceitos apresentam inúmeras oportunidades, tanto em termos da economia criativa, que é aquela que vem do capital intelectual que, em geral, pode ser alavancada por meio dessas redes estabelecidas

na economia colaborativa, como na organização da sociedade de empresas, como Airbnb, e outras empresas de menor porte para ofertar serviços à população que vem conhecer o país ou àqueles que se deslocam para participar de eventos.

Então é uma grande oportunidade para se trabalhar questões relacionadas à própria renda, sobretudo no momento de crise no qual as pessoas buscam uma alternativa para voltarem a serem incluídas na economia ou para complementarem a sua renda. Não por menos, a economia colaborativa também é conhecida como economia do “bico”, bico aqui no melhor dos sentidos. Há um espaço enorme para prestação de serviços por meio de redes colaborativas, seja de um para um, o cidadão abrindo sua casa e disponibilizando um quarto ou o apartamento como um todo de uma maneira direta para alguém interessado, como de muitos para muitos. Ou até mesmo o modelo tradicional, onde se tem uma empresa prestadora de serviços que vai usar rede disponível e se poder ofertar para um público maior.

A amplitude que a economia colaborativa adquiriu é relativamente recente. Então, em termos de direitos, tudo está sendo moldado à realidade dos impactos observados nos últimos 10/15 anos. Mas, com certeza, em um país capitalista dentro desse modelo econômico, há uma liberdade em relação à aquisição. Se alguém quiser adquirir um produto do seu vizinho, sem nenhuma intermediação nessa relação, o que vai impedir disso ser realizado? E essa mesma lógica deve ser extrapolada para organizações constituídas. De novo, esse modelo da economia colaborativa viabilizado por meios de redes, e aí a tecnologia tem um papel fundamental, porque dá acesso como antes nunca se foi visto.

A tecnologia aproximou todas as pontas, inclusive, em termos de viabilidade econô-

mica. Ela barateou esse acesso, e conseqüentemente a constituição das redes. Mas, seja uma empresa prestadora de serviços que articule diversos fornecedores por uma rede ou um prestador de um para um (uma pessoa oferecendo para outra pessoa), quem deve escolher qual fornecedor irá atender suas necessidades, e aí há a autorregulação do mercado, é o cidadão, são os clientes, é o próprio mercado.

A capacidade excedente representa, em negócios relacionados à economia colaborativa, “o combustível de baixo custo que faz valer a pena o empenho de criar uma plataforma” (Chase, 2015). É possível compartilhar desde bens físicos, que se encontrem disponíveis em determinado momento – como carros, casas, locais físicos, instalações, equipamentos, peças de vestuário e outros –, até bens virtuais que até então tenham permanecido sem grande atenção, como banco de dados, informações e aplicativos abertos. Esse novo olhar amplia as possibilidades de negócio relacionadas a novos empreendimentos ou a setores tradicionais de atuação.

E essa capacidade excedente também pode ser aproveitada para otimizar recursos e trazer um novo olhar à gestão pública, como exemplos verificados em Bogotá, desde 1976, com a ação pioneira de “parque pop-up” para ci-

clovia formada a partir de uma avenida de 40 quilômetros fechada aos domingos e aos feriados das sete da manhã às duas da tarde. Hoje, a cidade organiza aulas de ginástica e dança, feiras de artesanato e gastronomia e apresentações culturais diversas em diferentes espaços com destinações semelhantes. Somente para citar mais um exemplo,

“A tecnologia aproximou todas as pontas, inclusive, em termos de viabilidade econômica. Ela barateou esse acesso, e conseqüentemente a constituição das redes.”

bastante pontual, os sites de carona também contribuem, a partir de capacidade ociosa utilizada, para colaborar com questões de mobilidade. Na mesma linha, aplicativos como o Waze, que utilizam tecnologia abundante e até então subutilizada – aparelho de smartphone e tecnologia GPS, a serviço de soluções de mobilidade que têm

favorecido cidadãos e governos em diferentes países (Chase, 2015). Esses movimentos têm adquirido cada vez mais força ao redor do mundo, com diferentes formatos e aplicações.

Ismail, Malone e Geest, em sua obra intitulada “Organizações Exponenciais” (2015), corroboram o conceito de capacidade excedente por meio da “expansão tecnológica”, por meio de novas combinações de tecnologia e convergência, tendo como pano de fundo custos baixos e entrada. Essa nova visão, de se identificar o que pode ser desenvolvido ou criado a partir de bases tecnológicas já existentes, traz um novo olhar a respeito de como podem ser criados novos negócios ou aprimorados modelos de negócio existentes. Da mesma forma, o conceito de inovação aberta – tratado nos próximos capítulos – apresenta inúmeras possibilidades de contribuição utilizada via redes livres estabelecidas para finalidades específicas, como identificação de solução para desafios públicos ou privados, ou mesmo redes mais bem estruturadas, como cooperativas e redes de fornecedores relacionados a cadeias produtivas. A colaboração, sem dúvida, representa um fator de incremento em diferentes modelos de negócios e setores de atuação.

A seguir, é apresentado quadro com conceitos gerais relacionados à economia colaborativa e à economia compartilhada, a



Conceitos Centrais Relacionados à Economia Colaborativa e à Economia Compartilhada

Conceitos Centrais	Significado Geral
Economia Colaborativa	Apoiada em redes, de indivíduos ou comunidades, em oposição a instituições centralizadas, modificando a forma com a qual ocorrem as relações de produção, consumo, finanças e educação. De consumidores passivos para criadores, colaboradores, financiadores, produtores e fornecedores.
Economia Compartilhada	Modelo econômico baseado no compartilhamento de bens e serviços subutilizados, que pode ser realizado mediante benefícios monetários ou não monetários.
Consumo Colaborativo	Baseado na partilha, troca, comércio, ou produtos e serviços de aluguel, permitindo o acesso sobre a posse. Ele está reinventando não apenas o que nós consumimos, mas como nós consumimos.
<i>Peer-to-peer</i>	Relações negociais estabelecidas de forma individual, em geral representadas por duas pessoas, sendo uma a provedora da solução e, a outra, a usuária da solução.
<i>Drivers do Consumo Colaborativo</i>	Inovação tecnológica, compartilhamento de crenças e valores, consumo consciente, realidade econômica e relações de confiança.

cont. ▶

Conceitos Centrais	Significado Geral
<i>Peer-to-business</i>	Em bases informais, tem-se falado em conceitos que fazem alusão a “pessoas” que possam atuar como fornecedoras de corporações.
<i>Crowd companies</i>	Companhias/organizações que são constituídas a partir do coletivo e que operam em plataformas de colaboração livre, visando ao alcance de um objetivo comum.
<i>Crowdsourcing</i>	Estrutura de colaboração coletiva, aplicada para projetos específicos ou para processos, em organizações públicas, privadas e do terceiro setor, sendo, em geral, relacionada a contribuições específicas identificadas/propostas como desafio.
<i>Crowdfunding</i>	Estrutura de financiamento coletivo, aplicada para finalidades diversas, desde empreendimentos que visam ao retorno financeiro, passando por ações pontuais (como shows, projetos) e ações sociais.

partir dos conceitos de Rachel Botsman, professora visitante da Universidade de Oxford (HarperCollins, 2010), bem como conceitos gerais de uso comum relacionados.

Jeremiah Owyang vem estudando economia colaborativa, modelos de negócio participativos (*crowd business models*), rupturas em um mundo autônomo (*autonomous world disruptions*) desde 2014, por meio da Crowd Companies, que representa um conselho de inovação constituído a partir de grandes empresas, líderes de referência, startups e comunidades relacionadas. Owyang propôs, em 2014, a primeira representação da colmeia da economia colaborativa, denominada de Honeycomb Gráfico, construída a partir de seis segmentos: transporte, espaço, serviços, alimentação, bens de consumo e dinheiro. Na segunda versão, foram acrescentados outros seis setores: saúde e bem-estar, logística, corporações, utilidades, municípios e educação.

O conceito de colmeia faz alusão ao fato de ser necessário o trabalho conjunto, por parte das abelhas, para o crescimento e fortalecimento da estrutura: esse o conceito por trás da colaboração. Em 2015, 120 líderes empresariais e 34 empresas da Fortune 500 faziam parte como membros do conselho da Crowd Companies, com mais de 80 marcas exponenciais globais tendo adotado técnicas às principais forças de mercado relacionadas, como: a) motivações sociais, abrangendo fatores como sustentabilidade, aumento população e contato social; b) motivações econômicas, contemplando questões relacionadas ao ambiente financeiro, a recursos inexplorados e ao financiamento de startups; e c) capacitadores tecnológicos, englobando tecnologias móveis, redes sociais e internet das coisas.

A última versão publicada da Colmeia da Economia Colaborativa de Owyang, publicada em 2016, contempla todas as categorias anteriores, espelhadas em segmentos-chave, tendo sido a de transporte fragmentada em “serviços de mobilidade” e “compartilhamento de veículos” e a de saúde e bem-estar subdividida em “saúde” e em “bem-estar e beleza”. Além disso, duas novas categorias foram incluídas, análise de dados e reputação e suporte ao empreendedor, totalizando 16 categorias ao modelo.

A colmeia de Owyang claramente ilustra as inúmeras possibilidades relacionadas à economia do compartilhamento, tanto em relação ao incentivo de negócios a serem realizados por microempresas, como para oportunidades a serem exploradas por grandes corporações, sejam estas representadas por novos empreendimentos/modelos de negócio, como o Uber e o Airbnb, ou por empresas relacionadas a setores tradicionais, como a GM e a BMW, que incluíram em suas pautas programas

Colmeia da Economia Colaborativa, por Jeremiah Owyang - Crowd Companies



Fonte: CrowdCompanies.com, By Jeremiah Owyang 2016

relacionados a serviços de compartilhamento de carros e introduziram boas práticas relacionadas ao aprimoramento de suas cadeias produtivas.

Cada categoria se desdobra em uma série de subcategorias, como transporte, que pode ser subdividido em serviços de transporte como “os de taxi”, ilustrados pelo modelo Uber, serviços de empréstimo de carros, como o Getaround e a Zipcar, e serviços de otimização de carros, como o SherpaShare.

Segundo Arun Sundararajan, em sua obra intitulada “The Sharing Economy”, o capitalismo dos dias atuais tem dado espaço para a criação de novas instituições para organizar atividades econômicas que ofereçam valor para as pessoas, considerado todo o espectro econômico, desde consumidores a produtores. O mesmo pode ser verdade para a nova geração de tecnologias descentralizadas direcionadas a atender o fluxo *peer-to-peer*, de relações de negócio individualizadas (Sundararajan, 2015).

Atores centrais do modelo colaborativo

As transações da economia colaborativa podem ser conduzidas tanto para o lucro quanto sem fins lucrativos. Segundo a Comissão Europeia, são três os atores principais no modelo de negócio:



PRESTADORES DE SERVIÇOS

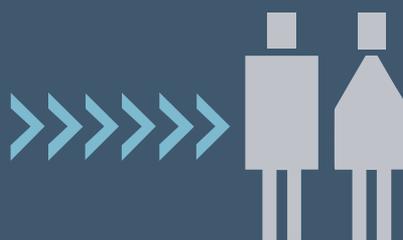
que compartilham bens, recursos, tempo e/ou habilidades; inserem-se aqui os particulares que oferecem serviços de forma ocasional ou prestadores de serviços profissionais

Para Robin Chase, autora do livro *Peers Inc* – com título traduzido para a edição brasileira como “Economia Compartilhada, como pessoas e plataformas da Peers Inc estão reinventando o capitalismo” (Chase, 2015), o principal fator crítico de sucesso observado nos modelos operados se encontra na forma com que as plataformas são conectadas aos atores envolvidos no negócio, aproximando fornecedores e consumidores. Segundo ela: “O que distingue e transforma essas atividades é o fato de as plataformas conectarem, organizarem, agregarem e darem voz e vez aos participantes individuais (os *peers*). Sem a plataforma – sem o Airbnb, a Etsy, A Lift, a TodCoder ou OpenStreetMaps, para mencionar alguns –, os cocriadores individuais (os *peers*) não se envolveriam, a capacidade excedente alavancada seria limitada, e os consumidores desses produtos e serviços não voltariam vez após vez.”

A figura a seguir apresenta os atores do modelo colaborativo, segundo o proposto pela Comissão Europeia e apresentado pela Revista da Fundação Nacional da Qualidade.

INTERMEDIÁRIOS

que conectam, por meio de uma plataforma digital, fornecedores e usuários (as chamadas plataformas colaborativas). Também podem ser serviços auxiliares como, por exemplo, ferramentas de facilitação dos pagamentos.



USUÁRIOS/ CONSUMIDORES

desses prestadores. São pessoas no mundo inteiro que, tendo acesso à internet, usufruem de serviços ou produtos compartilhados, pagando por eles ou simplesmente trocando ou emprestando.

CONVERSA COM ATOR ESTRATÉGICO

38



PATRICIA GALANTE DE SÁ

Na conversa com o ator

estratégico deste primeiro capítulo, são apresentados os insumos obtidos por meio de entrevista conduzida com Patricia Galante de Sá, economista e professora de MBA da Fundação Getulio Vargas.

De início, quando perguntada a respeito das possíveis diferenças entre economia compartilhada e economia colaborativa, Patricia não vê diferença entre as duas, mas ressalta que percebe a diferença entre a *gift economy* (ou economia das dádivas) e a economia colaborativa. Ela relata que o capitalismo hoje, medido pelo PIB, representa menos de $\frac{1}{4}$ da atividade econômica mundial, sendo os outros $\frac{3}{4}$ referentes a trabalhos domésticos ou informais, subsistência, permutas, voluntariado e o crime organizado. Destacando que vários novos modelos de estruturas ganharam musculatura, como cooperativas, sistemas *peer-to-peer*, *land trusts*, bancos de tempo,

coprodução, consumo colaborativo e a economia do cuidado. Ela também vê uma grande diferença intrínseca ao que chamamos de economia colaborativa, pois o BlaBla Car ou Caronetas são bem diferentes do Uber. Nos primeiros, explica Patricia, há compartilhamento de capacidade subutilizada, onde donos de carros/motoristas e seus passageiros/caronas se unem para dividir custos e aumentar o prazer da viagem. Enquanto que no segundo há uma apropriação, por uma mega-estrutura, de parte do resultado financeiro do trabalho e uso de bens físicos de indivíduos com capacidade ociosa, não muito diferente de uma terceirização tradicional, só que distribuída entre milhares de pessoas físicas ao invés de uma pessoa jurídica parceira.

Ao ser questionada a sua opinião acerca da colaboração do conceito de *open innovation* na exploração e consolidação desse tipo de modelo de economia, ela

concordou e ainda acrescentou que é preciso olhar o ecossistema inteiro de “commons”, ou bens coletivos. Pois a colaboração se traduz em formatos muito diversos, explica Patricia, que vão desde as trocas de bens ou serviços, monetizadas ou não, até ocupações de espaços nas cidades. O que pode abranger desde inovações via *crowdsourcing* e *fab labs* públicos (como agora existem em São Paulo) à resignificação de áreas urbanas que vão acontecendo organicamente pelas ações dos próprios cidadãos – o que pode ser também considerado uma inovação coletiva. Alguns exemplos se deram no Minhocão, no novo Largo da Batata e na “prainha” da Vila Madalena.

Foi pedido que ela abordasse acerca dos principais desafios verificados hoje, no Brasil, para a operacionalização de modelos de negócio fundamentados em economia colaborativa. Patricia, afirmou que a crise sem dúvida está ajudando essa

economia a se disseminar, já que as pessoas desempregadas ou financeiramente apertadas colocam seus bens que estão com capacidade ociosa para render. Seja dirigindo para o Uber ou disponibilizando espaços para AirBnb ou *co-works*, ou ainda trocando mercadorias em bazares comunitários. Ela enfatiza que vê como problema a atualização do marco regulatório, pois aplicar as lógicas tributária e de segurança/sanidade tradicionais a esse novo tipo de economia é anacrônico e muitas vezes irrealista. Como exemplo, Patricia levanta as seguintes reflexões: “Vai-se exigir selo do S.I.F. para a geleia ou o bolo transacionados em uma feira de trocas, como a da Granja Viana?”; “Ou os requisitos cobrados de um hotel, para quem anunciar um quarto ou sua casa no AirBnb?”; e “Como cobrar impostos em transações feitas via bancos de tempo, ou grupos de ajuda mútua organizados virtualmente e sem sede fixa, que existem no Facebook, como é o caso do Dots?”. Ela

“A colaboração se traduz em formatos muito diversos, explica Patricia, que vão desde as trocas de bens ou serviços, monetizadas ou não, até ocupações de espaços nas cidades. O que pode abranger desde **inovações via *crowdsourcing* e *fab labs* públicos [...] à ressignificação de áreas urbanas** que vão acontecendo organicamente pelas ações dos próprios cidadãos – o que pode ser também considerado uma inovação coletiva.”

explica que a sede de impostos do Governo vai sofrer um baque, pois é uma economia altamente distribuída, difícil de controlar e que justamente funciona à margem do capitalismo tradicional, mais informal e desonerada.

Como alguns leitores podem pensar, deve haver a possibilidade de, a exemplo das chamadas indústrias tradicionais, os negócios *peer to peer*, em um futuro breve, observarem movimentações de M&A (*merger and acquisition*), e assim surgir uma tendência de que esses negócios também tenham seus mercados dominados por grandes grupos/*players*. Ao ser abordada, Patricia esclarece que tudo vai depender da intervenção do Governo para reequilibrar a balança da justiça social. Já que as estruturas do tipo Airbnb e Uber são o capitalismo tradicional travestido de economia colaborativa. Nas quais todo o risco do negócio e o ônus da maior parte dos meios de produção é transferido para o prestador do serviço (motoristas, proprietários dos imóveis), onde a empresa intermediária é a acumuladora de capital, usando tecnologia geralmente financiada pelo poder público em centros universitários. Elas arrasam setores inteiros – como os taxistas tradicionais, ou o setor imobiliário de locação. Na Inglaterra, ela exemplifica, como os proprietários extraem mais

lucro via a rotatividade do Airbnb, há uma escassez enorme de imóveis para locação tradicional, inflacionando também os preços em regiões inteiras mais “badaladas” das cidades. Como para os clientes esses serviços são considerados melhores e mais baratos do que aqueles que vieram a substituir (taxis e hotéis), sua introdução e expansão no mercado são velozes. Patricia ressalta que há modelos alternativos, como cooperativas de motoristas, onde o dono do carro é cotista da estrutura que intermedia o serviço, e assim está protegido de mudanças tecnológicas como os iminentes *driverless cars*.

Para os próximos 5 anos, a percepção de Patricia acerca do impacto dos diferentes segmentos operando nesse modelo de negócios, no Brasil e no mundo, é que este impacto está condicionado ao tipo de negócio. Ela afirma que plataformas de colaboração como Tem Açúcar? (empréstimos entre vizinhos, não monetizados), Dots (rede de difusão de talentos baseada na gentileza) e Minha Sampa (que atua como facilitadora e aceleradora de campanhas de cidadania propostas e organizadas pelos próprios usuários) tendem a crescer pela força da união dos participantes, mas enfrentam o desafio da sustentabilidade financeira. O que faz e fará que periodicamente elas apelem para o



crowdsourcing ou sejam financiadas por fundações do terceiro Setor. Ela explica que as organizações estruturadas mais como o “*business as usual*” vão encontrar rivais para disputar o mercado. A Toyota, por exemplo, investiu US\$ 10 milhões na startup californiana GetAround, de compartilhamento de carros sob demanda; a GM na Lyft; e a VW na israelense Gett.

Quando questionada sobre o impacto disso na indústria tradicional, Patricia traz o exemplo da completa desestruturação que o compartilhamento de músicas online (do Napster ao 4Shared) causou na indústria fonográfica tradicional. A produção de conteúdos pelo próprio público (em blogs, *feeds* de redes sociais, filmando e fotografando acontecimentos, reportando notícias) virou o jogo de poder da mídia tradicional, hoje extremamente desacreditada e dependente da contribuição dos próprios usuários para pautar matérias e obter imagens, explica Patricia. Ela ainda cita que as agências de viagem e revistas de turismo vêm perdendo espaço para sites colaborativos de opinião e dicas, como Trip Advisor. Para Patricia, ou os negócios tradicionais começam a criar serviços colaborativos e migrar pouco a pouco para novos modelos, ou serão varridos do mapa. A exemplo da Apple, que aproveitou a insatisfação do

consumidor com o fato de ser obrigado a comprar um “pacote fechado” de músicas num CD, e ganha milhões vendendo música de qualquer pessoa no iTunes; ou se abriu para a criação coletiva e distribuída de aplicativos para o iPhone.

No caso do consumidor, ela afirma que este terá que passar por uma mudança cultural. Por exemplo, num mercado de trocas, a lógica não é trocar dinheiro por “moedas metafóricas” como colares de conta ou “papezinhos”, e estabelecer uma tabela de preços para cada item. As trocas se operam com base em reciprocidade, utilidade e valor percebido. Então, explica Patricia, um vestido pode ser trocado por uma agenda, se às duas partes assim interessar, sem pensar que um vestido pode custar mais que uma simples agenda. O que ela afirma ser outra linha de raciocínio, sem “mesquinha”. Da mesma forma, ela destaca, o temor de botar um estranho dentro do seu carro ou da sua casa vem sendo progressivamente vencido pelas evidências de que “os bons são maioria”.

Patricia também destaca que no caso do poder público, a governança vai ter que mudar radicalmente. Deixar de fazer o papel de controlador e tutelador, e se transformar num facilitador. Se tornar mais enxuto, já que a coleta de tributos tende a diminuir com essa economia mais informal e desintermedia-

da. Ela explica que nesse modelo são as pessoas querendo decidir em nível mais local a aplicação da riqueza gerada por elas mesmas. Ela afirma que os impactos na economia de um país vão ser interessantes. E não terá mais volta, apesar dos grandes grupos tradicionais (financeiros, industriais, comerciais) estarem tentando se agarrar, afirma Patricia, pelas unhas na estrutura vigente. A exemplo do que ocorreu nas eleições americanas, o apoio massivo a Donald Trump foi o grito de desespero dos americanos do “Rusty Belt” (ou cinturão enferrujado, numa alusão a cidades industriais decadentes no miolo do país), cada vez mais à deriva de fábricas e montadoras falidas, num processo histórico inexorá-

vel. Ela explica que a derrota de Hillary também sinaliza a perda de prestígio/poder dos grandes grupos financeiros, de mídia e petróleo.

Por fim, quando perguntada acerca da possibilidade de se observar diferenças significativas em um cenário de 10 a 15 anos, ela não tem dúvidas de que ocorrerão muitas mudanças, e ressaltou que ainda não estão sendo abordados os avanços da Inteligência Artificial, que vai proporcionar a interação entre as pessoas e a desintermediação das transações de formas absurdas.

A seguir, são abordadas perspectivas centrais acerca das estruturas de rede, como base para a inovação e a colaboração.

CAPÍTULO 3

**ESTRUTURAS DE
REDE COMO BASE
PARA A INOVAÇÃO
E A COLABORAÇÃO**

49

A emergência do fenômeno das redes adquiriu maior força a partir do século XX, a princípio relacionado a questões de comunicação, no sentido de representar o conjunto de pontos com mútuo interesse, espelhando relações de reciprocidade entre os envolvidos. A partir do final da década de 60, são observadas as primeiras tentativas para definição de conceito mais amplo, abstrato: Mitchell (1969) compara os nós existentes em redes físicas – como a de pesca –, aos homens, a relação de rede como um tipo específico de relacionamento entre homens, objetivos e eventos; os fios, às informações e aos recursos que ligam os nós. Uma vez constituída, a rede passa a perseguir um objetivo específico, que seja interesse das partes relacionadas.

Balestrin e Verschoore (2016) discorrem a respeito da relevância das estruturas de rede nos tempos atuais afirmando que: “Resultado da ascensão de um mundo interdependentemente conectado, o termo rede consolidou-se de maneira irreversível, sendo empregado sem restrições para explicar os mais variados fenômenos e estruturas. Castells (1999), que descrevera a emergência da sociedade em rede, expandiu a utilização do termo rede a fim de englobar diferentes conceitos. Partindo da definição de rede como um conjunto de nós interconectados, o autor caracteriza a estrutura social em rede como um sistema aberto, altamente dinâmico, suscetível a invar sem afetar seu equilíbrio.”

Entre as principais abordagens teóricas ao estudo de redes de cooperação, destacam-se, segundo os mesmos autores:

Economia industrial:

Identifica diferentes fontes para geração de ganho econômico, fundamentadas em princípios de economia de escala, de escopo e de especialização, relacionadas à eficiência observada em redes de atuação;

Abordagem estratégica:

Apresenta a configuração de rede como fator estratégico para obtenção de vantagem competitiva;

Dependência de recursos:

Pautada na necessidade do compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis como forma de diminuição de custos e alcance de objetivos comuns;

Teoria das redes sociais:

Evidencia o papel das relações sociais e das respectivas influências nas redes, destacando o papel da organização e das inter-relações existentes;

Teorias críticas:

Questiona o argumento de que redes podem alavancar a eficiência organizacional, destacando a formação de classes dominantes e o exercício do poder a partir das redes estabelecidas;

Abordagem institucional:

Constatam a legitimidade procurada por organizações em relação à participação de redes, como fator decisivo de relevância;

Teoria dos custos de transação:

Sugere que sejam estabelecidos arranjos operacionais ou de escala voltados para a redução de custos, em diferentes elos e estágios da cadeia produtiva, podendo ser também estendido ao setor público e a organizações não-governamentais (terceiro setor).

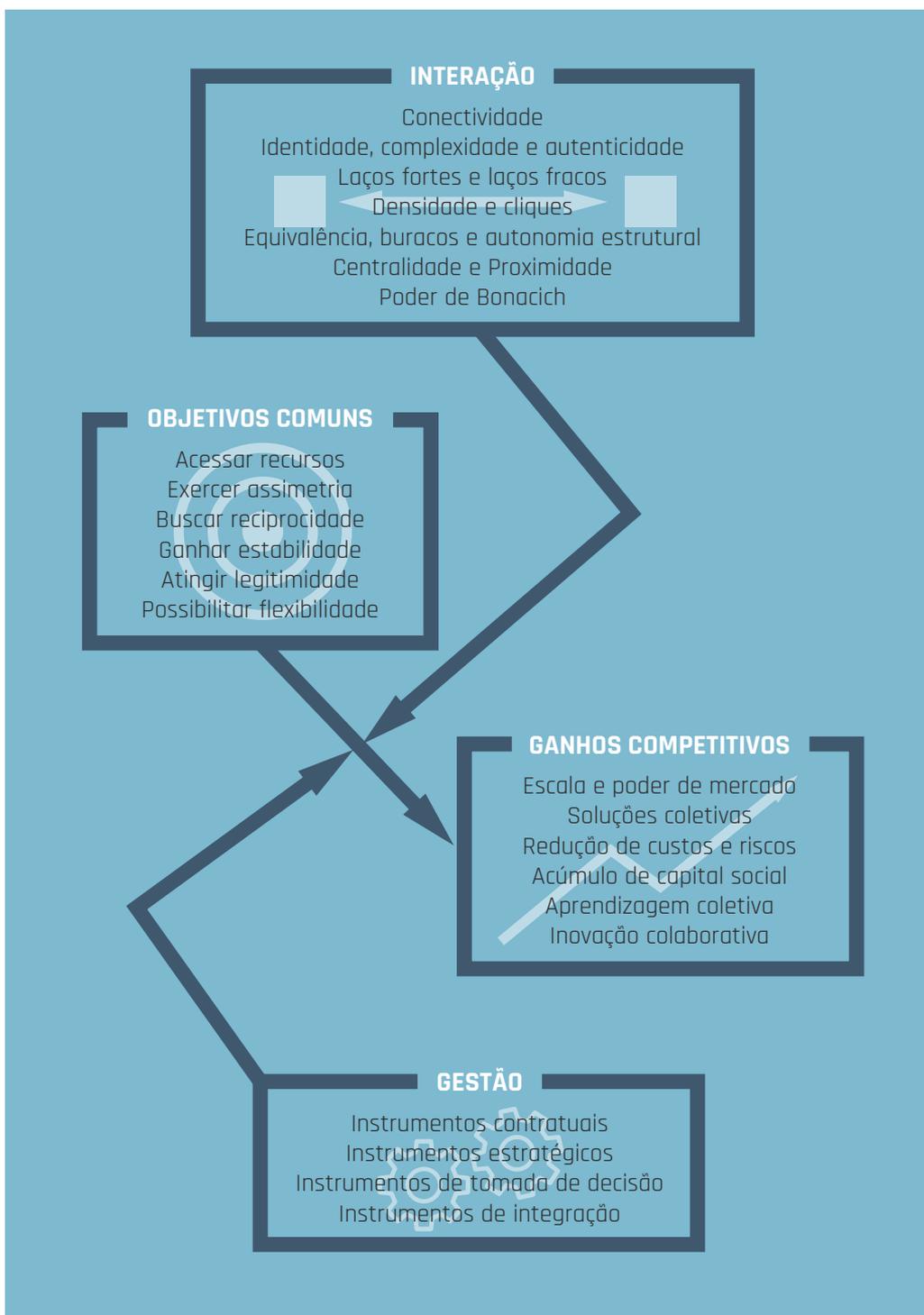
Segundo Balestrin e Verschoore (2016), o perfil estratégico das organizações em relação à promoção de inovações tecnológicas de produtos e serviços vem mudando de forma significativa nos últimos anos, em especial no que se refere à maneira com que as empresas têm trabalho duas áreas de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PDI) para novos produtos, serviços, processos e modelos de negócio.

A teoria de desenvolvimento econômico de Schumpeter (1934), finalizada em 1912, colocou a inovação em posição de destaque, a partir do estudo do impacto das inovações tecnológicas em economias capitalistas. As inovações passam a ser categorizadas como: a) um novo bem ou um novo patamar de qualidade para um bem já existente; b) um novo método de produção; c) a abertura de um novo mercado, dentro de um segmento da indústria; d) a utilização de novas fontes de insumos e matérias-primas; e) uma nova organização.

Balestrin e Verschoore (2016) também afirmam: “Dosi (1988), retomando o conceito de Schumpeter, refere-se à inovação como um resultado da pesquisa, da descoberta, da experimentação, do desenvolvimento, da imitação e da adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas de organização. De acordo com esses conceitos, observa-se um amplo escopo de possibilidades (produto, processo, gestão e mercado) dentro do qual o empresário pode inovar.”

A evolução do processo de inovação pode ser verificada no a partir da obra de Rothwell (1995) por Balestrin e Verschoore (2016), onde são representadas cinco gerações do processo inovador:

Elementos para o estabelecimento das redes



Primeira geração

De 1950 à segunda metade da década de 60, sendo direcionado pela tecnologia, por meio de gestão centralizada de pesquisa e desenvolvimento (P&D), com uso de recursos limitados e pouca interação com unidades de negócio (UNs);

Segunda geração

Da segunda metade dos anos 60 até início dos anos 70, impulsionada pela emergente limitação de recursos, pela popularização de tecnologias e pela competição, prevalecendo análises de custo-benefício como balizadoras aos investimentos em inovação;

Terceira geração

Nos anos 70, até início dos anos 80, com o conceito de modelo interativo de inovação entre as necessidades do mercado e de P&D, alinhado aos objetivos estratégicos das organizações, aplicado por meio de projetos multidisciplinares para identificação de oportunidades em negócios atuais e futuros;

Quarta geração

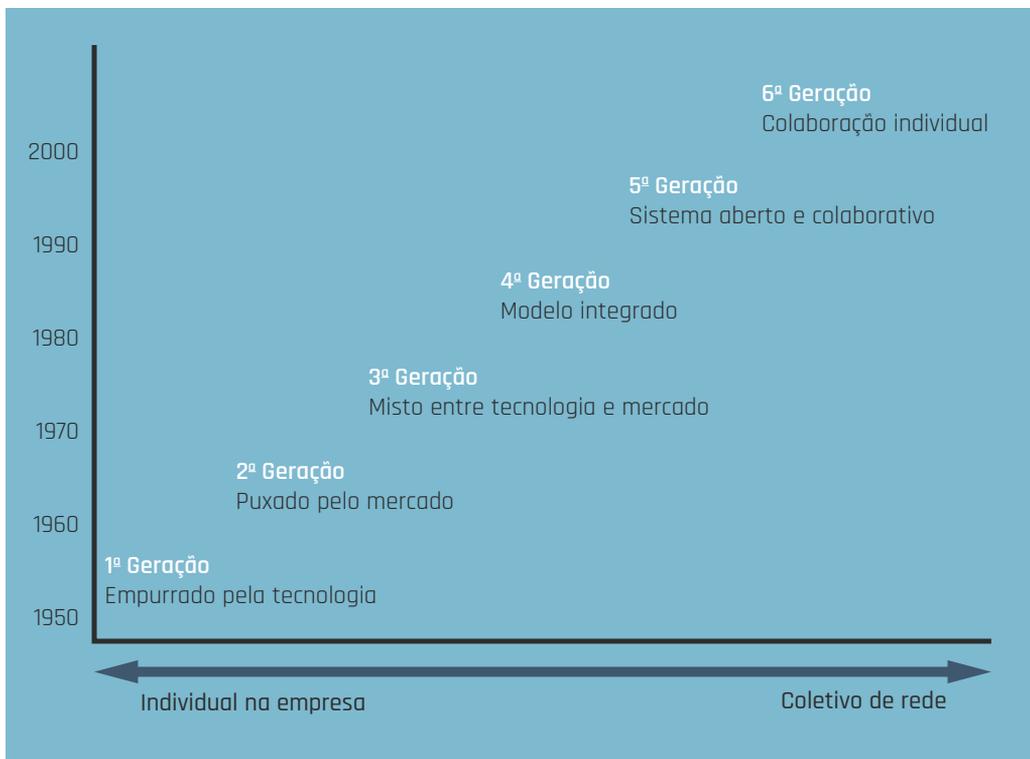
Da segunda metade dos anos 80 até a segunda metade dos anos 90, com a adoção de um modelo de inovação integrado, com equipes de P&D trabalhando de forma integrada junto a fornecedores primários, bem como a parceiros estratégicos (joint ventures e alianças); e

Quinta geração

De meados dos anos 90 até início de 2000, já com a adoção de um sistema aberto e colaborativo, onde as equipes de P&D trabalhavam integradas com ações de cooperação entre os diversos agentes, desde os da cadeia produtiva até entre empresas de um mesmo segmento e demais instituições de caráter público e privado (como universidades e governo).

Atualmente, é possível incluir uma sexta geração à evolução do processo de inovação proposta por Rothwell (1995) e adaptada por Balestrin e Verschoore (2016), que seria a da “Participação da Sociedade e dos Clientes”, em alusão ao conceito de *open innovation*. Conforme o termo cunhado pelo Prof. Henry Chesbrough, da Universidade de Berkeley (2003), esse conceito tem sido amplamente utilizado por vários segmentos da indústria, não estando restrito apenas às empresas relacionadas diretamente à tecnologia: a disseminação do conhecimento, reforçada pela globalização das bases de pesquisa e desenvolvimento, ampliou as bases para inovação, que agora podem ser aplicadas por qualquer um, em qualquer lugar e a qualquer tempo. A internet, como tecnologia disruptiva, teve papel de extrema importância nesse sentido, viabilizando plataformas para atuação em rede. E a inovação beneficia-se de forma direta das redes formais e informais de colaboração.

Evolução do processo de inovação



Fonte: Adaptação Livre de Balestrin e Verschoore (2016, p.120)

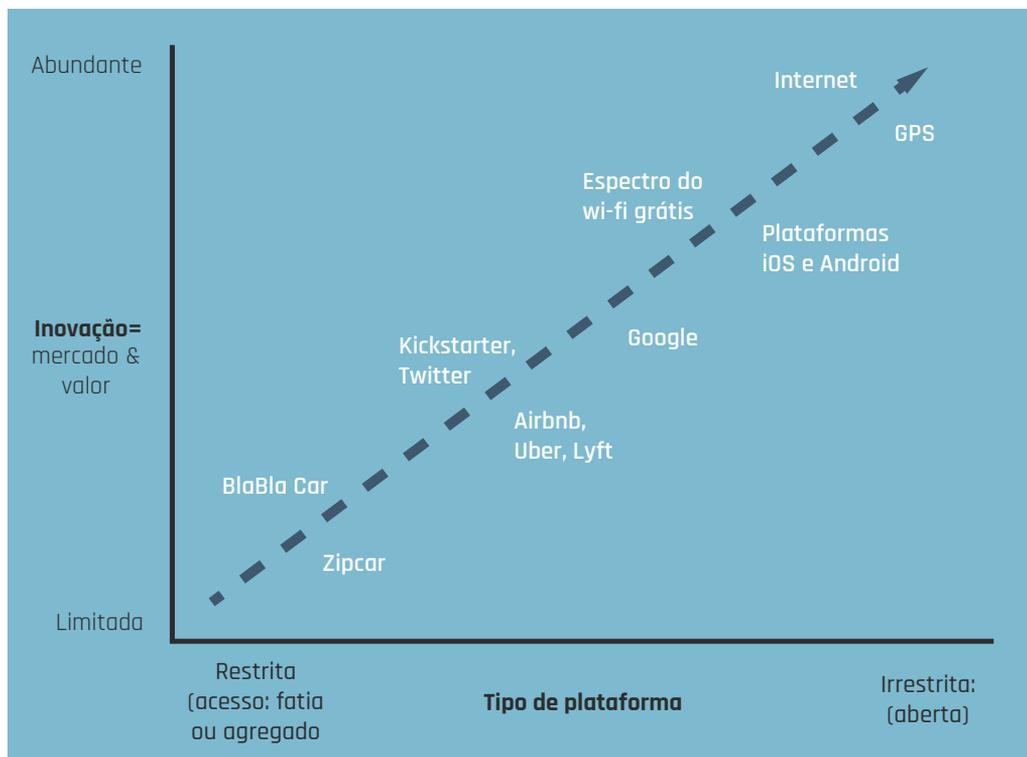
Rothwell (1995) apontou, inclusive, dois possíveis cenários para o futuro dos processos de inovação: o primeiro, representado pelo domínio de mercado por parte de grandes corporações e, o segundo, representado pelo dinamismo de pequenas empresas, como distritos industriais e redes de cooperação operando em ambiente colaborativo.

Van der Meer (2007) alerta para a fase de desenvolvimento de produto a partir do que ele chama de “ampla teia de relações externas”, destacando os seguintes papéis:

- a. Dos fornecedores, que auxiliam em novos produtos com, por exemplo, soluções tecnológicas ou periféricas;
- b. Das instituições públicas e privadas relacionadas à área de ciência e tecnologia, que possibilitam acesso a pesquisas e pesquisadores;
- c. Dos consumidores, que contribuem para diminuição de riscos em relação a novos produtos, por fornecerem referências ao desenvolvimento;
- d. Dos competidores, que podem atuar em parcerias, pontuais ou mais sistêmicas, para reduzir custos de P&D e combinação de competências;
- e. Dos intermediários, que podem promover articulação para compartilhamento de ideias e tecnologias.

Chase (2015) apresenta uma importante contribuição ao tema, por meio do estabelecimento da relação entre inovação e valor de mercado e formato das plataformas operantes no ambiente na economia colaborativa, conforme pode ser visto no gráfico a seguir.

Perfil de inovação, por percepção de inovação e valor para o mercado e tipo de plataforma



Fonte: Chase (2015, p.115)

A seguir, é apresentada breve reflexão a respeito de inovação e colaboração, a partir dos elementos básicos apresentados nos capítulos anteriores, com foco em novos modelos de negócio e desafios aos modelos tradicionais.

CAPÍTULO 4

**INOVAÇÃO E
COLABORAÇÃO:
NOVOS MODELOS
DE NEGÓCIO
E DESAFIOS
AOS MODELOS
TRADICIONAIS**

59

Esse capítulo será apresentado a partir do artigo publicado na Revista Excelência em Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, de autoria da autora do presente livro, em conjunto com Peter Dostler (Revista FNQ, ano VIII, no. 09, outubro de 2016).

A tecnologia tem proporcionado grandes mudanças no cenário mundial: segundo o Manual de Oslo (2005), inovação é a implementação de um produto, na forma de bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado; pode, ainda, ser espelhada em um novo processo ou um novo método nas práticas de negócios, abrangendo as relações internas e externas. Em outras palavras, inovação é a transformação de uma ideia em resultados que possibilitem aprimorar a performance organizacional. Para Schumpeter (1934), a inovação incremental é alcançada a partir de melhoria em processo, método ou produto, enquanto a inovação radical rompe os limites da inovação incremental, estabelecendo novos padrões.

Entre diversos relatórios que monitoram competitividade e inovação no mundo, destaque para o Global Innovation Index (GII), elaborado pela INSEAD Business School e outros parceiros desde 2007 com a finalidade de examinar a capacidade e o desempenho de 125 países em termos de inovação, combinando dados quantitativos e qualitativos de diversos estudos. Como referência a esse relatório, dados e informações que provêm, entre outros, de organizações como Fórum Econômico Mundial, Nações Unidas, Banco Mundial e OECD. O termo inovação é tratado no GII de forma bastante ampla, em três sentidos: caráter da inovação, podendo ser radical ou incremental; forma da inovação; e local em que uma ideia é transformada em realidade (como empresa, sociedade e centros de tecnologia). O GII se baseia

nos índices input e output, representando um contexto e um desempenho efetivos em termos de inovação.

A análise dos dados e informações globais sobre competitividade e inovação, considerando o recorte temporal de 2009 a 2012 (Steinbeis et FIESC/IEL, 2015), indica que o desempenho do Brasil deixa a desejar quando comparado com países como Alemanha, China e Estados Unidos. Em que se pese todos os esforços e aporte de recursos em inovação realizados no país, ainda são observados resultados bastante tímidos em termos do que é gerado efetivamente por meio da inovação em benefícios e ganhos sociais, resultado da pouca inovação efetiva, sobretudo no que se refere aos setores industriais. Diferentemente do observado nos países mais desenvolvidos e inovadores apontados nas pesquisas mundiais, no Brasil uma parte considerável dos pesquisadores formados continua atuando apenas na academia: é preciso uma maior articulação com o mercado, por meio da identificação de demandas e soluções concretas e alinhadas. Além disso, boa parte das inovações realizadas nas empresas no Brasil são inovações incrementais: poucas empresas investem e realizam inovações radicais, que resultem em novos produtos, novos processos, novos métodos que possam diferenciá-las em seus mercados, em âmbito nacional e internacional.

A inovação provém de uma ideia, própria ou não, que uma vez implementada agregue ou gere valor, transformando-se em realidade na organização e preferencialmente gerando novas bases de competição, receita e lucro. A inovação tem papel estratégico na construção das bases para o aumento da competitividade das empresas, bem como para o crescimento econômico sustentável do país. Com a ampliação da atuação focada na inovação, as empresas podem aumentar seu potencial

de oferta de produtos e serviços competitivos, com mais qualidade e maior valor agregado. Fazer a gestão da inovação envolve riscos, pessoas e estrutura, sendo necessário o envolvimento de todas as áreas da organização. Em alguns segmentos, faz-se fundamental a compreensão de que o retorno do investimento em inovação possa ocorrer em longo prazo, contrastando com a cultura de grande parte das empresas, que espera por retorno mais imediato.

O conceito de *open innovation*, que representa termo cunhado pelo Prof. Henry Chesbrough, da Universidade de Berkeley (2003), tem sido amplamente utilizado por vários segmentos da indústria, não estando restrito apenas às empresas relacionadas diretamente à tecnologia. Em contrapartida aos modelos fechados de gestão da inovação observados no século passado onde pressupunha-se que talentos e competências pudessem ser desenvolvidos apenas internamente, a disseminação do conhecimento, reforçada pela globalização das bases de pesquisa e desenvolvimento, ampliou as bases para inovação, que agora podem ser aplicadas por qualquer um, em qualquer lugar e a qualquer tempo. A internet, como tecnologia disruptiva, teve papel de extrema importância nesse sentido, viabilizando plataformas para atuação em rede.



Princípios da inovação fechada e da inovação aberta

Princípios da inovação fechada	Princípios da inovação aberta
Os maiores gênios de nosso campo de conhecimento trabalham para nós.	Nem todos os gênios trabalham para nós; então, precisamos encontrar a expertise dos profissionais brilhantes fora da empresa.
Os resultados de P&D devem ser descobertos, desenvolvidos e implementados por nós mesmos.	O P&D externo por criar valor significativo para a empresa, sendo que o P&D interno é necessário para agregar uma porção desse valor.
Se descobrimos a inovação nós mesmos, chegaremos primeiro no mercado.	Não precisamos originar a pesquisa internamente para apropriar seus resultados.
Se formos os primeiros a comercializar a inovação, teremos sucesso.	Construir um modelo de negócio adequado é melhor do que entrar primeiro no mercado.
Se criarmos a melhor ideia do mercado, teremos sucesso.	Se fizermos o melhor uso de ideias internas e externas, teremos sucesso.
Precisamos controlar nossa propriedade intelectual; assim, nossos concorrentes não lucrarão com nossas ideias.	Podemos lucrar com o uso de nossa propriedade intelectual por outros e também licenciar a propriedade intelectual de outros, quando isso fortalecer nosso modelo de negócio.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2016, P.126), Adaptado de Chesbrought (2003)

Ao longo dos últimos anos, a inovação vem ganhando uma importante aliada – a colaboração. Um bom exemplo para ilustrar os modelos colaborativos seriam processos de inovação ou de produção realizados a partir de colaboração externa, como nos casos onde são abertas competições para se solucionar desafios apresentados pela iniciativa privada ou pelo governo. Durante muitos anos a IBM, um gigante no setor de tecnologia da informação, incentivou competições ao redor do mundo para identificar novas soluções que pudessem ser incorporadas pela organiza-

ção: participaram, desse tipo de evento, instituições de ensino de ponta, representadas por alunos e professores-tutores, bem como população em geral; em contrapartida, os vencedores, além de premiações pontuais, boa parte delas em dinheiro, recebiam ofertas para passar a integrar o quadro de colaboradores da empresa.

No Brasil, instituições como a Natura realizam rodadas de inovação com participação de representantes de diferentes setores da sociedade, como professores, cidadãos comuns e cientistas.

“A disseminação do conhecimento, reforçada pela globalização das bases de pesquisa e desenvolvimento, ampliou as bases para inovação, que agora podem ser aplicadas por qualquer um, em qualquer lugar e a qualquer tempo.”

Independentemente do ramo do negócio ou setor de atuação, os resultados tendem a ser extremamente positivos, ampliando-se as bases internas das organizações em pesquisa, desenvolvimento e inovação. Atualmente, as empresas têm que compreender que o processo de inovação pode ser ampliado e fortalecido. Esse raciocínio estende-se à gestão pública, que pode se beneficiar com uma maior aproximação entre governos e as diferentes formas de representação da sociedade, na busca de soluções a problemas e desafios específicos compartilhados.

Nessa mesma linha, o conceito de *corporate venturing*, apoiado no conceito de venture capital, tem conquistado posição de destaque mundo afora, como alternativa possível de apoio à inovação: por meio da realização de investimento, por parte de grandes empresas, em micro e pequenas startups, as empresas-âncora tornam-se sócias de empresas menores visando ampliar ou aprimorar sua atuação, via aplicação de recursos em novas tecnologias, exploração de novos mercados e lançamento de novas soluções e novos produtos. Amplamente utilizado por organizações de diferentes segmentos nos Estados Unidos, Europa e Ásia, esse modelo vem ganhando espaço no Brasil, contando com o apoio de instituições como o BNDES.

A colaboração abre um espaço maravilhoso para a troca de conhecimento e a inovação, tanto na esfera privada como na pública: pesquisa e desenvolvimento, assim como identificação de possíveis soluções a problemas ou desafios, não são mais exclusivos às áreas técnicas de organizações e instituições. O conhecimento está em todos os lugares e agora pode, por meio de redes estruturadas, ser mais bem aproveitado. Os consumidores e usuários de bens e serviços, inclusive, estão ávidos por participar desse processo. O grande desafio



trata do que as organizações farão a respeito e de como aproveitarão essas novas relações estabelecidas.

E nesse ambiente de inovação surgem novos modelos de negócio, pautados em tecnologia e eficiência operacional, apoiando-se em princípios como sustentabilidade ambiental, social e econômica. Entre os novos modelos organizacionais, destaque aos relacionados à chamada economia colaborativa, que abrange os conceitos de *common thinks* e de economia compartilhada. O conceito de economia colaborativa não é novo, muito pelo contrário: ele existe desde o início dos tempos, na medida em que ocorrem compartilhamentos e trocas, de bens ou de serviços, por meio de uma rede de confiança estabelecida. O que é relativamente recente, de cerca de 10 anos para cá, é o impacto dessa colaboração, que ganhou corpo com a ascensão tecnológica. Na verdade, representa muito mais novos modelos de negócio, que surgem em resposta à evolução natural de mercado, do que um novo modelo econômico em si. Trata-se de um conceito em formação, sendo para muitos considerado como nada mais que modelos diferentes de atuação dentro da própria economia de mercado. Independentemente de questões conceituais, representa um fenômeno que vem ganhando escala e trazendo à tona importantes questões relacionadas à concorrência, a ganhos incrementais e à eficiência operacional, com grande potencial, inclusive, para contribuição aos modelos tradicionais já instalados.

Os negócios fundamentados no princípio da chamada economia compartilhada, em geral, possuem dois grandes apelos: o primeiro, vinculado à sustentabilidade e, o segundo, a princípios de consumo racional, com vistas à economia de recursos financeiros. A crescente conscientização, sobretudo das gerações mais jovens, acerca da preservação de recursos naturais e do meio ambiente, abre espaço para modelos de negócio mais sustentáveis, onde o foco deixa de ser na posse e passa a ser no uso: para que comprar um bem, como por exemplo um carro ou uma bolsa, se o que importa não é o fato de tê-lo, mas sim de poder utilizá-lo? Esse tipo de modelo se estende aos mais variados segmentos, como hotelaria, bens de consumo e até mesmo serviços de naturezas diversas e é, em geral, operacionalizado por meio de plataformas tecnológicas, apoiadas em sites de oferta.

É inegável que esses novos modelos de negócio trazem impactos às indústrias tradicionais, na medida em que ofertam soluções alternativas aos consumidores, em geral apoiadas em plataformas gerenciais bastante flexíveis e de baixo custo. A

evolução tecnológica talvez tenha sido o principal fator crítico de sucesso desse tipo de modelo, uma vez que a grande maioria opera em rede e em plataformas digitais. Esses modelos fazem com que *players* tradicionais percam parte considerável de seus mercados, obrigando-os à revisão estratégica – muitas vezes apoiada em qualidade e em preços. E isso beneficia diretamente o consumidor final, que passa a ter um número maior de opções de oferta, aumentando também seu poder de barganha para com as indústrias e os segmentos tradicionais.

É possível afirmar que não somente os novos modelos de negócio, mas também os tradicionais possam ser favorecidos com as estruturas de rede de colaboração estabelecidas. Um bom exemplo é o observado em relação à indústria chinesa de motocicletas, que opera em um modelo descentralizado onde centenas de pequenas empresas cooperam entre si, alinhado ao conceito de inovação colaborativa (Tapscott, 2011). Nesse tipo de modelo, não há uma única empresa central, nos moldes tradicionais fabris: os participantes se reúnem em locais privados ou trocam informações pela internet; cada um responde por uma parte específica do negócio, por um elo da cadeia; todos compreendem e opinam a respeito de seus papéis, de forma interdependente. A internet reduz brutalmente o custo da colaboração, as pessoas podem se juntar e criar valor, sem necessariamente estarem incluídas no sistema tradicional hierárquico. Resta à indústria tradicional monitorar os impactos e identificar formas de incorporar possíveis benefícios aos seus modelos de negócio.

A seguir, são apresentadas reflexões acerca de modelos de gestão e de governança relacionados a redes e à colaboração, como forma de reforço aos conceitos anteriormente apresentados.

CAPÍTULO 5

**MODELOS DE
GESTÃO E DE
GOVERNANÇA
RELACIONADOS
A REDES E À
COLABORAÇÃO**

69

Uma vez já apresentados conceitos centrais relacionados à economia colaborativa e à economia compartilhada, estruturas de rede como base para a inovação e a colaboração e reflexões acerca da inovação e colaboração e respectivos novos modelos de negócio e desafios aos modelos tradicionais, o presente capítulo tratará de modelos de gestão e de governança relacionados a redes e à colaboração, como forma de fechamento dos elementos necessários para subsidiar a análise de modelos de negócio em economia colaborativa, objeto central do presente trabalho.

Os modelos de governança aqui referenciados encontram-se respaldados nos modelos propostos para redes de cooperação empresarial, de Balestrin e Verschoore (2016), nas tipologias das redes de cooperação de Castells (1999) e no trabalho de Marcon e Moinet (2000). Para Castells (1999), as redes de cooperação são evidenciadas a partir de diferentes formatos, em contextos diferentes, em geral arraigados por questões culturais, como as redes familiares existentes na sociedade chinesa, as redes de empresários constituídas em cenários de inovação – como o Vale do Silício, nos Estados Unidos, ou até mesmo as redes de negócio físico (como a cadeia de vestuários e artigos para casa espanhola Zara) e as redes comerciais que surgiram a partir da plataforma tecnológica web, (como a AliBaba).

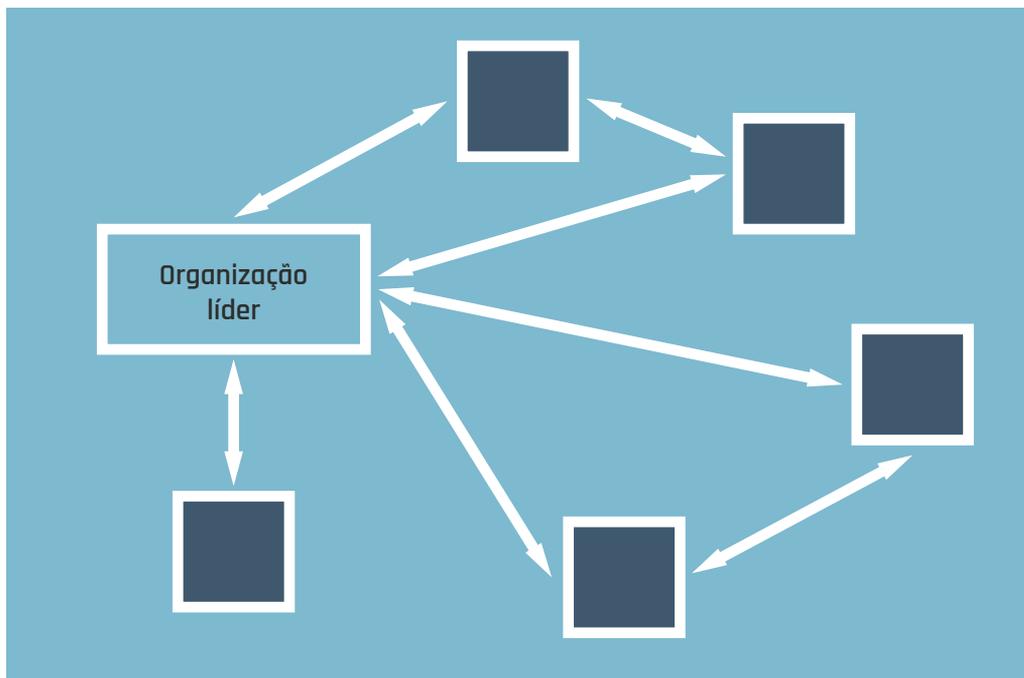
É possível dizer, de uma forma geral, que a governança corporativa envolva a criação de mecanismos internos e externos que assegurem que as decisões corporativas

sejam tomadas em conformidade aos interesses das partes interessadas, tecnicamente conhecidas como *stakeholders*. Se refere, portanto, a um sistema pelo qual as sociedades são regidas e controladas, contemplando desde conjunto de regras, passando pela estrutura de comunicação e de prestação de contas até promoção da interação entre conselhos, acionistas e dirigentes. Entre os principais pilares de governança, destacam-se os princípios da equidade (*fainess*), da prestação de contas e da transparência sobre a efetividade organizacional (*accountability*), do cumprimento das normas e das leis (*compliance*) e da divulgação de informações (*disclosure*).

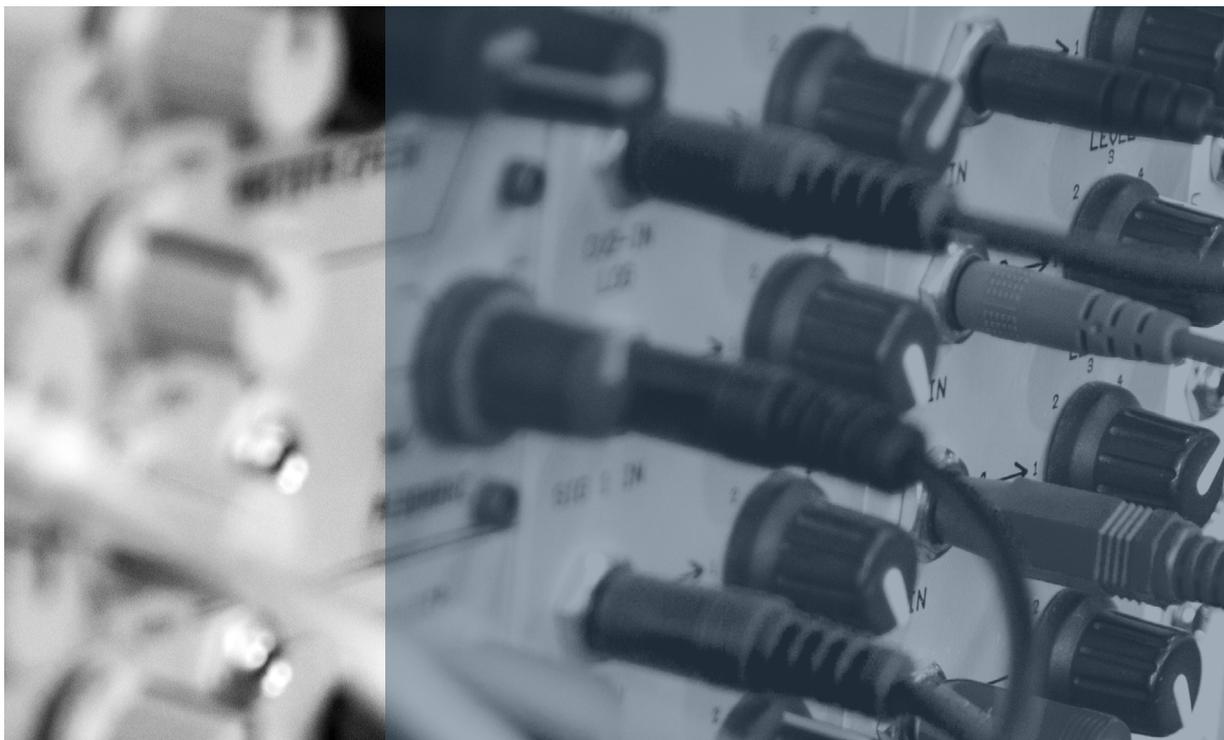
Marcon e Moinet (2000) propõe uma análise realizada a partir de quatro quadrantes, que caracterizam configurações possíveis para redes:

1. Redes centralizadas, para definição de questões hierárquicas: representada por organizações que possuem processo de tomada de decisão centralizado, sendo em geral observadas em grandes conglomerados que buscam maior competitividade e flexibilidade, possuindo relação direta com o conceito de unidades de negócio (UNs), que seguem diretrizes corporativas estabelecidas.

Estrutura de rede centralizada por organização líder



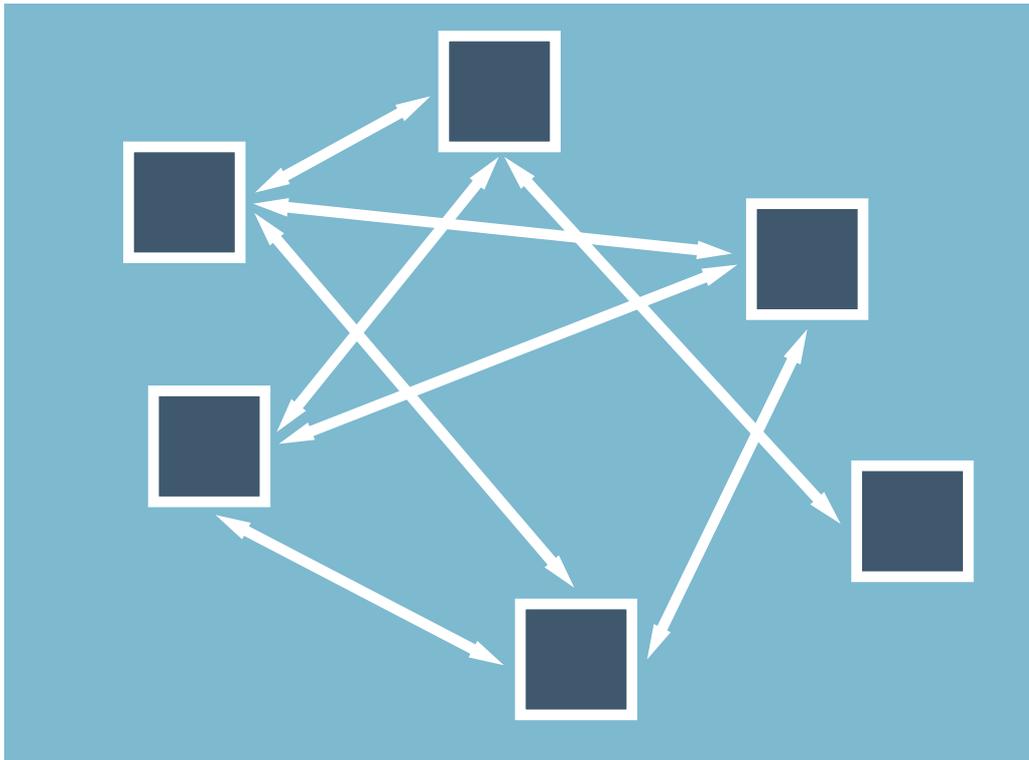
Fonte: Provan e Kenis (2005)



2. Redes descentralizadas, que operam de forma horizontalizada: em geral constituídas por organizações que preservam suas identidades corporativas, mas que possuem objetivos comuns que merecem ser compartilhados, seja em relação a ganhos de eficiência operacional ou de escala, impactando em geral em questões relacionadas a custos, a defesa de interesses, ao desenvolvimento de tecnologias e de soluções comuns ao segmento e a competitividade. Podem ser redes associativas, como as de representação de classe, ou mesmo formadas para atender a questões específicas de curto, médio ou longo prazo.



Estrutura de rede descentralizada

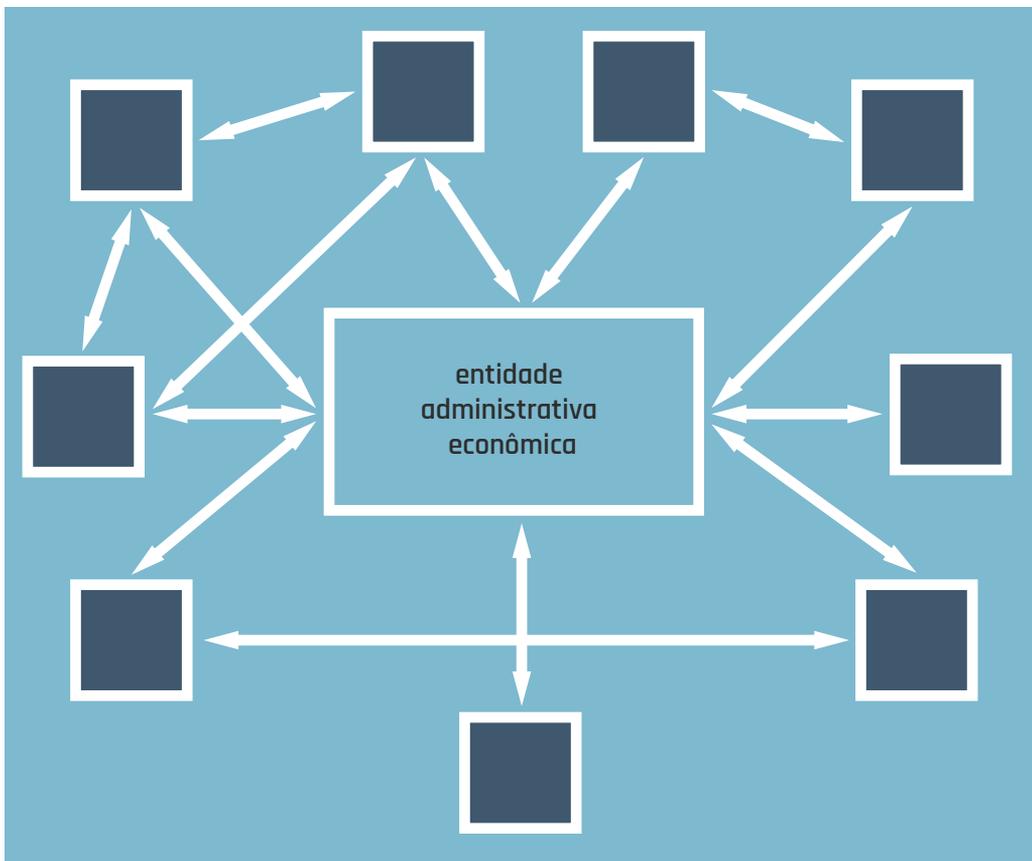


Fonte: Provan e Kenis (2005)

3. Redes formais, chanceladas por contratos: em geral representadas por organizações que prezam a preservação de normas de conduta entre as partes envolvidas, com o modelo de gestão estabelecido formalmente e papéis a serem exercitados claramente definidos (forte modelo de governança). Nessa categoria, a confiança tem papel menos representativo, uma vez que os acordos operacionais são formalizados por meio de instrumentos contratuais.

4. Redes informais, pautadas na conveniência e na agilidade: são representadas por organizações que não formalizam seus relacionamentos em rede, em geral com participação incentivada para trocas de experiências, intercâmbio de conhecimento e contribuições sociais, com base no princípio da livre participação, demandando fortes laços de confiança para ser operacionalizado.

Estrutura de redes informais



Independentemente da configuração específica de cada rede, a estrutura de governança de organizações que operam com bases de cooperação possui forma distinta das verificadas em organizações mais tradicionais, uma vez que não operam individualmente. Nas organizações privadas, por exemplo, o maior objetivo é o lucro e as interações são respaldadas por relações hierárquicas bem delimitadas; por sua vez, nas redes de cooperação o objetivo maior pode estar representado a ganhos de eficiência, de escala e de competitividade que, em um segundo momento, serão convertidos em lucro para as empresas participantes.

O estabelecimento de relações contratuais em redes, pautados em um modelo consistente de governança do negócio comum aos participantes, pode assegurar o envolvimento das organizações e facilitar a operacionalização do modelo, tanto em termos de execução como em termos jurídicos. Cabe registrar que a contratualização nas redes não espelha o padrão rígido observado em organizações individuais, uma vez que tem por principal propósito representar uma plataforma inicial para as relações que serão estabelecidas pelas mesmas, em termos de interesse comum e de papéis a serem desempenhados.

Quanto à orientação estratégica: uma vez que as redes representam alternativas ao alcance de objetivos maiores que os individualmente identificados, sejam estas redes verticais (integração de elos e cadeias em um mesmo segmento ou negócio) ou horizontais (relacionamentos com pares ou organizações distintas para compartilhamento e ganho de eficiência, escala e competitividade), a partir de uma orientação estratégica coletiva. Cabe a cada participante, por sua vez, gerir os ganhos advindos da rede de colaboração e alinhá-los à estratégia individual da sua organização, utilizando os resultados da rede como insumos à estratégia e à execução corporativa individual.

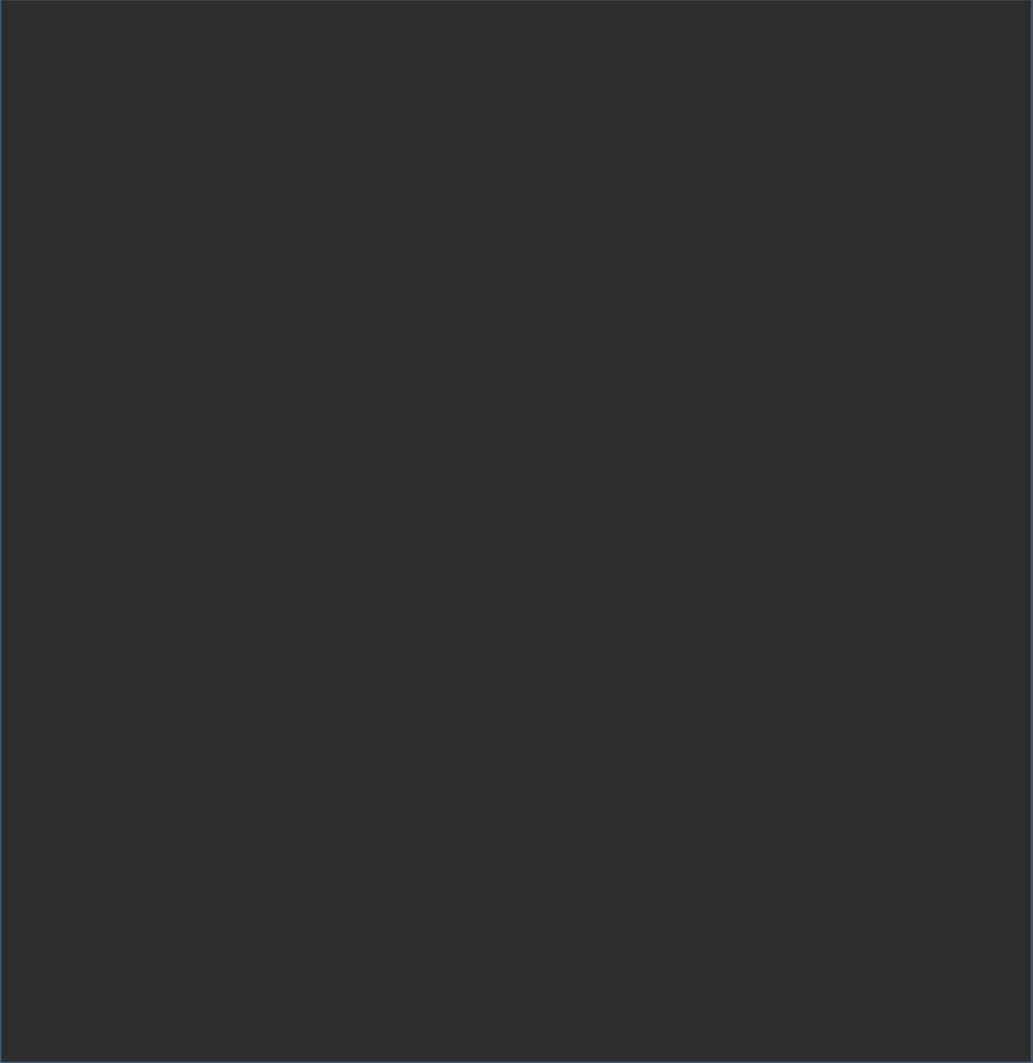
A coordenação da atuação em rede em geral ocorre no sentido transversal às empresas independentes participantes, buscando integrar e equilibrar as organizações que integram as redes. Novos desafios, portanto, à gestão pública e privada impõem-se ao cenário mundial, independentemente do segmento e do setor de atuação. Resta acompanhar, visto que a governança em modelos organizacionais que operam em rede trata, ainda, de matéria em formação.

Gestão da empresa individual versus gestão das redes de cooperação

Característica de gestão	Empresa tradicional	Rede de cooperação
Objetivo principal	Maximização dos ganhos individuais	Maximização dos ganhos coletivos
Interação	Impositiva e burocrática	Colaborativa e em rede
Contratualização	Rígida e formalizada	Constitucional e flexível
Orientação estratégica	Competição individual	Cooperação em rede
Coordenação	Funcionalista e hierárquica	Transversal e interdependente
Papel dos gestores	Internamente nas empresas e com base na autoridade e no comando	Articulação do coletivo com base na influência e negociação
Tomada de decisão	Centralizada e impositiva	Descentralizada e democrática
Planejamento	Top-down e departamental	Botton-up e em conjunto com cada empresa associada
Direção	Definida de forma hierárquica	Definida de forma interdependente
Controle	Baseado em direitos e propriedades e em acordos contratuais	Baseado em reciprocidade das relações entre os associados
Avaliação	Resultados departamentais e por empregado	Resultados coletivos e por empresa associada

CONVERSA COM ATOR ESTRATÉGICO

78



VINICIUS MARQUES

Na conversa com o ator

estratégico deste quinto capítulo, são apresentados os esclarecimentos obtidos por meio da participação de Vinicius Marques, ex-presidente do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), na GloboNews no Programa do Alexandre Garcia, veiculado em agosto de 2015, com participação da autora deste livro.

Quanto ao ambiente regulatório, ao ser perguntado a respeito de como o CADE veria o surgimento de empreendimentos relacionados à economia colaborativa, Vinicius destaca a expressão “grande desafio”, justificando que há uma perspectiva relacionada à regulação de muitos setores da economia em que quando esse fenômeno da economia compartilhada ganha escala, ele acaba fazendo com que a autorregulação apareça nesses setores e acabe questionando, mui-

tas vezes, a regulação estatal. Ou seja, ele explica, a relação entre as pessoas vai gerando uma relação de confiança que antes era derivada da lei, garantida muitas vezes pelo Estado. A atuação, do ponto de vista de um órgão de defesa da concorrência, nesse tipo de atividade econômica, fala Vinicius, se transformou em algo evidentemente desafiador para todos, devido a escala enorme obtida pelas plataformas com os adventos da internet sem fio.

Acerca da competitividade, ele explica, que como você tem uma economia de escala que decorre de rede, mas o custo de entrada é pequeno, isso normalmente gera mais concorrência nos mercados. Essa pressão competitiva é sentida por aqueles que estão inseridos naquele mercado até aquele momento e que são desafiados também, por conta dessas inovações normalmente chamadas de disruptivas, a reverem os seus

modelos, os seus próprios estados e, também, suas regulações.

Perguntado a respeito da alegação de clandestinidade das novidades, por parte da concorrência, Vinicius acha que, muitas vezes, as pessoas confundem defesa da concorrência com uma suposta concorrência desleal. É notado, em vários setores da vida econômica, que agentes em regimes de regulação diferentes competem entre si. A TV aberta compete com a TV por assinatura e os regimes são completamente diferentes. Ele também exemplifica com a competição entre o celular e a telefonia fixa, ressaltando que a regulação do equilíbrio entre esses setores tem sido alvo de preocupação do Estado. Agora, resalta ele, não é porque você tem uma novidade que advém de uma revolução tecnológica ou de uma inovação que, necessariamente, essa novidade tem que ficar

presa à regulação antiga, porque senão ela deixa de ser novidade.

Além disso, Vinicius considera importante mencionar também que, quando esse debate sobre a legalidade é feito, quem tem pretensão de que as leis sejam eternas é só a ditadura. As leis são feitas para se adaptarem à realidade. A própria Constituição tem instrumentos previstos nela mesma para ser reformada, para se adaptar. Então esse debate, tinha que começar, explica Vinicius, com o seguinte foco: “o que esse serviço traz para a sociedade?”; “Ele é bom?”; “A sociedade gosta?”; “Não gosta?”; “O que é possível fazer para que esse serviço seja melhor e o que é possível fazer para aqueles que estão prestando o serviço até então também possam ter condição de competir com algo novo que aparece?”. A partir desse debate dentro da sociedade, na qual a defesa da concorrência é um dos valores que

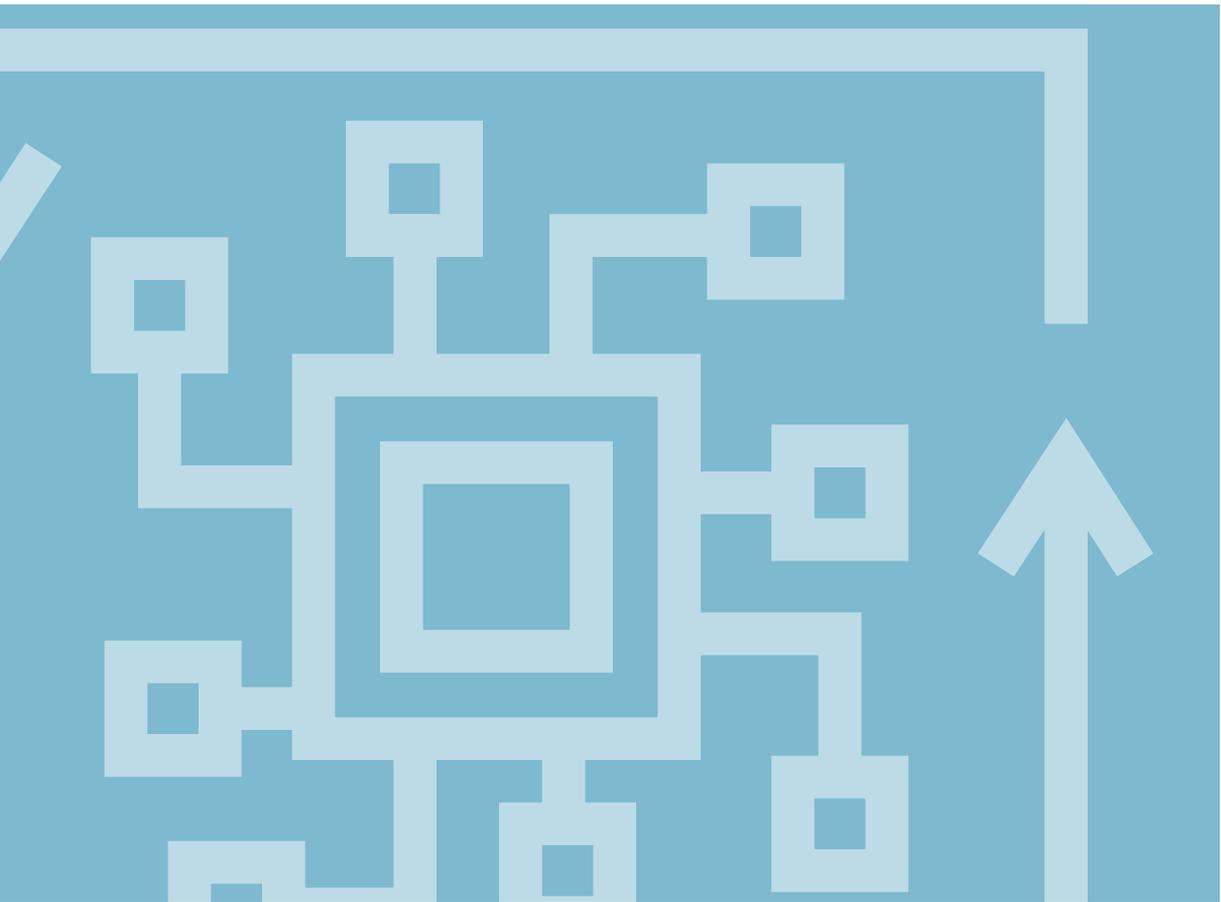
“Não é porque você tem uma novidade que advém de uma revolução tecnológica ou de uma inovação que, necessariamente, essa novidade tem que ficar presa à regulação antiga, porque senão ela deixa de ser novidade.”

vai estar em jogo, é que Vinicius acha que devem ser discutidos os padrões de legalidade que serão adotados.

Ressalta-se que Vinicius Marques fala, no mesmo Programa do Alexandre Garcia (GloboNews 2015), sobre o crescimento do fenômeno da economia colaborativa. Para ele, este é um fenômeno interessante porque é o caso no qual a confiança acaba emergindo como um elemento estabilizador das relações. Coisa que, talvez, a sociedade tivesse perdido há algum tempo atrás e agora está se viabilizando, o que causará im-

pactos nas relações sociais e, enfim, no empreendedorismo. É um fato que o Brasil, explica Vinicius, é uma sociedade com uma economia que tem o poder econômico muito concentrado. Se comparado aos outros países, em qualquer setor da indústria tradicional destacado no Brasil é possível observar que o poder econômico é concentrado, ou seja, que as quatro maiores empresas normalmente têm mais de 70% do mercado.

Para ele, esse fenômeno é muito interessante, porque irá permitir que esse empreendedorismo floresça nas rela-



ções humanas e nas relações econômicas e, ainda, possa gerar algum tipo de desafio ao modelo tradicional, muitas vezes concentrado, como “da era industrial”. Vinicius também destaca os modelos cartoriais, pois neles as regulações vêm em determinado momento para proteger o interesse público, para garantir a segurança e, muitas vezes, elas acabam se deturpando e se transformando numa mera proteção de algum tipo de monopólio.

No Brasil, finaliza Vinicius, há o forte hábito de regular preço, presumindo

que ao regular preço, se está regulando qualidade. Quando se deseja regular qualidade, é preciso regular qualidade, ou seja, dizer quais são os padrões que os prestadores de determinado serviço têm que seguir e, assim, o preço vai decorrer disso. Segundo Vinicius, esse discurso de “não, nós temos que regular o preço. Temos que colocar uma tabela para garantir qualidade”, apresenta uma relação não existe. Configurando, de fato, um discurso meramente cartorial e corporativo.

CAPÍTULO 6

**INTRODUÇÃO
AO ESTUDO
DOS MODELOS
DE NEGÓCIO
RELACIONADOS
À ECONOMIA
COLABORATIVA**

85

O objeto central deste livro é a elucidação do tema economia colaborativa, por meio do estudo de modelos de negócio e da criação de novas categorias de classificação aos mesmos, a partir de casos de referência pública. Uma vez compostas as categorias propostas, são identificadas e apresentadas as características principais das empresas e das organizações que operam com modelos de negócio relacionados à economia colaborativa, além de sinalizados seus principais fatores críticos de sucesso.

Para isso, as análises se basearam em pesquisas exploratórias primárias e secundárias que tinham por objetivo a busca de maior profundidade em relação ao tema proposto, cuja abordagem é recente e o conceito ainda se encontra em formação. O que permitiu tornar o assunto mais claro e realizar a apresentação de contribuições livres acerca do tema.

Grande parte das análises foram geradas a partir de pesquisas secundárias, considerando análise bibliográfica e informações disponibilizadas pelas próprias organizações-alvo do estudo, integrando e complementando a pesquisa exploratória. As pesquisas primárias foram realizadas por meio de levantamentos baseados em entrevista presencial.

Em função da impossibilidade de analisar toda a população, representada por organizações operantes e profissionais de referência em economia colaborativa, os dados apresentados foram coletados com base em amostra intencional de uma determinada população, em função do potencial de contribuição ao estudo das organizações-alvo e dos atores-estratégicos entrevistados em relação ao tema, caracterizado pelo universo da economia colaborativa.

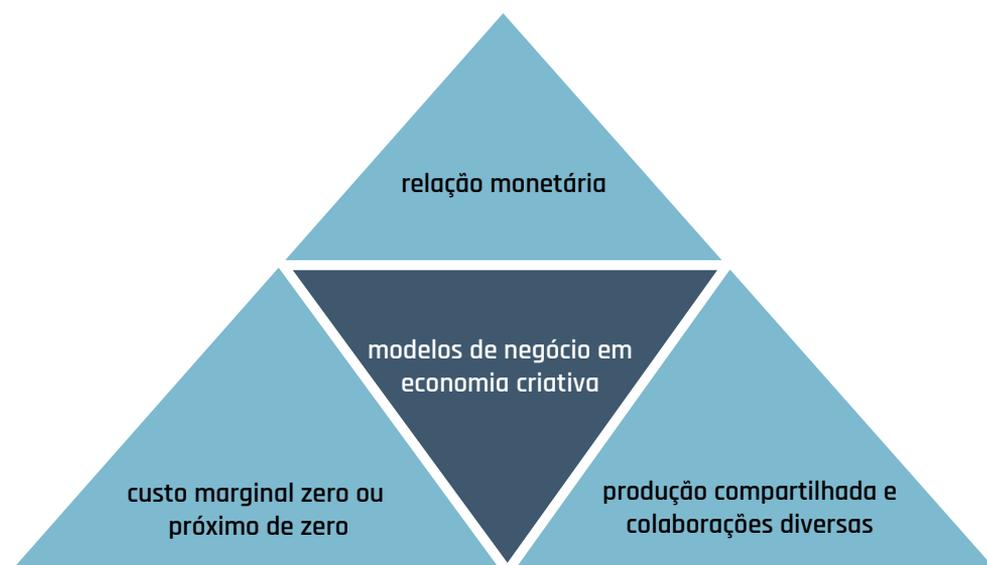
As organizações-alvo pesquisadas foram:

- Uber, organização de origem americana para aluguel de carros;
- Fleety, organização de origem brasileira para aluguel de carros;
- DriveNow (BMW), organização de origem alemã para aluguel de carros;
- TruckPad, organização de origem brasileira para aluguel de fretes;
- Bike Brasília Itaú, organização de origem brasileira para aluguel de bicicletas;
- Airbnb, organização de origem americana para hospedagem;
- Westgate, organização de origem americana para hospedagem com timeshare;
- TaskRabbit, organização de origem americana para oferta de serviços pontuais domésticos;
- Blive, organização de origem britânica para oferta de serviços pontuais domésticos;
- Tem Açúcar?, organização de origem brasileira para empréstimo de utilidades domésticas gerais;
- DogHero, organização de origem brasileira para hospedagem de cães;
- Prime-Fraction, organização de origem brasileira para aluguel de bens de luxo móveis;

- Zephyrus Club, organização de origem brasileira para compartilhamento de uso de aeronaves;
- House of Work, organização de origem brasileira para aluguel de espaços compartilhados para escritórios;
- House of Foods, organização de origem brasileira para aluguel de espaços compartilhados para restaurante “pop-up”;
- House of Learning, organização de origem brasileira para aluguel de espaços compartilhados para capacitação;
- Waze, organização de origem americana para localização;
- Waze Connected Citizens, organização de origem americana para monitoramento;
- Facebook, organização de origem americana para rede social;
- Youtube, organização de origem americana para veiculação de conteúdo;
- Criaticidades, organização de origem brasileira para o Governo e a gestão pública;
- SampaCriAtiva organização de origem brasileira para o Governo e a gestão pública;
- Natura, organização de origem brasileira de iniciativa privada.

Ao observar os conceitos, bem como os modelos consagrados de negócio, relacionados à economia colaborativa foi possível, a partir de definições e critérios estabelecidos, realizar uma proposta de reclassificação, a partir de três diferentes dimensões: a dos compartilhamentos e colaborações via pagamento pelo acesso/pelo uso (troca financeira); a do compartilhamentos e colaborações com custo marginal zero ou próximo de zero (sem pagamento direto pelo acesso/pelo uso); e a do compartilhamentos e colaborações para contribuição a questões específicas (podendo ser remunerados ou não).

Categorias propostas para classificação dos modelos de negócio relacionados à economia colaborativa



Fonte: Autoria própria, 2016

A primeira talvez seja dentre todas as categorias a mais conhecida pela população em geral, como por exemplo, o Uber (modelo concorrente ao serviço de taxi) e o Fleety (compartilhamento de frota de veículos, concorrente ao modelo tradicional de locadoras): é possível, por exemplo, usar um carro esportivo, popular, utilitário e até um carro de luxo por um tempo determinado – horas ou dias; quem usa não possui a posse, mas sim o acesso, e paga por isso. Porque, na verdade a grande questão por trás desse tipo de negócio é a necessidade versus a utilização de um bem, sendo observada, dentro dessa mesma categoria, uma série de serviços – como os de hospedagem, ofertados pelo Airbnb, entre outros.

A segunda categoria são os serviços considerados como de custo marginal zero ou próximo de zero (Rifkin, 2015). Ou seja, para adquiri-los você não precisa, necessariamente, ter uma contrapartida financeira. Por exemplo, você tem uma plataforma no Brasil chamada “Tem Açúcar?” onde o compartilhamento de bens entre as vizinhanças é incentivado, sem necessariamente se ter que pagar por isso – como

ocorre nos modelos do Uber, do Airbnb, do Fleet e de outros tantos provedores de serviços. Esses modelos em geral são sustentados no “modelo Google”, por meio de patrocinadores e da comercialização de ações e de espaços publicitários. O Waze e o Facebook, com finalidades distintas, também se enquadrariam nessa categoria.

A terceira categoria abre para produção compartilhada e para identificação de soluções que podem vir para a sociedade como um todo, para o cidadão: a colaboração pode ocorrer da sociedade para o governo, da sociedade para organizações ou de organizações para organizações. Um bom exemplo seria a hora que um governo disponibiliza dados e lança desafios à sociedade para ajudá-lo a encontrar melhores práticas.

Grandes corporações, como a Procter & Gamble e outras tantas, no Brasil a Natura, têm incentivado o estabelecimento de redes de trocas em formatos como competições e ciclos de inovação com participação de diferentes representantes da sociedade, entre professores, consultores, especialistas, técnicos

“Grandes corporações têm incentivado o estabelecimento de redes de trocas em formatos como competições e ciclos de inovação com participação

de diferentes representantes da sociedade que vão alavancar de uma maneira exponencial a produtividade e a inovação dentro de corporações tradicionais.”

em segmentos específicos que vão alavancar de uma maneira exponencial a produtividade e a inovação dentro de corporações tradicionais. Esse tipo de colaboração pode ou não ser remunerado pelas organizações.

A partir das categorias definidas, que serão apresentadas com mais detalhes nos capítulos a seguir, são apresentadas as linhas centrais de modelos de negócio, considerando organizações de referência em seus segmentos de atuação e casos de sucesso. As análises estão estruturadas por meio de matrizes específicas; ao final, para cada categoria estabelecida, são apresentadas matrizes comparativas, destacando os principais fatores críticos de sucesso relacionados aos negócios e os impactos no mercado tradicional.

Para a composição das análises das matrizes-síntese que serão apresentadas, com descrição dos negócios de seus respectivos modelos de atuação, foram utilizadas informações públicas constantes nos sites das próprias organizações, consultas pontuais às mesmas e conteúdo disponível das pesquisas primárias realizadas com parte da amostra.

CAPÍTULO 7

MODELOS DE NEGÓCIO CATEGORIA 1

ACESSO MEDIANTE
RELAÇÃO MONETÁRIA

A primeira categoria é aquela que se associa com maior recorrência à economia colaborativa ou à economia compartilhada, representando, entre todas as categorias, a mais conhecida pela população em geral. Entre os exemplos mais recorrentemente citados encontram-se o Uber, modelo concorrente ao serviço de taxi, e o Airbnb, modelo concorrente ao serviço de hotelaria. Também se encontram nessa categoria plataformas de negócio como o Prime Fraction, que possibilita o compartilhamento de veículos de luxo, incluindo carros esportivos, jatos e iates. É possível tanto utilizar um serviço de transporte, similar ao ofertado no “modelo taxi” ou, por exemplo, usar um carro esportivo, popular, utilitário e até um carro de luxo por um tempo determinado – horas ou dias. Da mesma forma, se hospedar em um local alternativo a um hotel, como um quarto em uma casa, um flat ou uma residência completa e ter uma experiência diferenciada.

Quem usa essa categoria não possui a posse, mas sim o acesso – e paga por isso. A grande questão por trás desse tipo de negócio é a utilidade em detrimento da posse. Dentro dessa mesma categoria encontram-se uma série de serviços, como os de espaços compartilhados de trabalho para finalidades distintas, que vão desde ambientes de escritório até infraestruturas para operar um restaurante por um dia.

Como principais fatores críticos de sucesso observados em relação à operacionalização dos modelos de negócios relacionados à categoria “acesso mediante relação monetária”, destaque para:

1. Baixos custos de entrada, em geral em função de: custos operacionais reduzidos (em geral os negócios operam por meio de plataformas

web, estabelecendo relação entre fornecedor e usuários); infraestrutura física mínima para a operação, na grande maioria dos casos, se comparada a observada nos negócios tradicionais (por exemplo, comparando a estrutura do Airbnb com a de grandes redes, como Accor e Hyatt); operações em rede com fornecedores; e quadro de colaboradores reduzido.

2. Uso de recursos tecnológicos avançados, em geral apoiados em algoritmos que viabilizam a operação da plataforma e possibilitam a obtenção de um banco de dados detalhado a respeito dos hábitos de usuários e dos perfis dos fornecedores.
3. Apropriação da chamada capacidade operacional excedente por parte dos fornecedores, por meio do uso da disponibilidade de bens, espaços ou serviços e por parte dos usuários, por meio da utilização de recursos do próprio cliente, como o telefone e dados GPS.
4. Consolidação da relação de confiança com fornecedores, a fim de estimulá-los a entrar e permanecer na plataforma, e por ações de proteção – como seguros e correlatos e com usuários, para construção e manutenção da credibilidade e da marca, por meio do monitoramento da qualidade dos serviços prestados.
5. Garantia da qualidade. Com fornecedores, por meio da investigação de antecedentes e/ou da solicitação de referências, além de ações

de treinamento e manuais de procedimentos para efetivação do cadastro na plataforma. Os fornecedores são avaliados pelos próprios usuários: abaixo da linha de corte estabelecida para a avaliação são descredenciados. Com usuários, por meio das avaliações realizadas, que diferentemente dos modelos mais tradicionais de negócio tendem a ser imediatas na grande maioria dos negócios – o cliente usa e avalia.

6. Divulgação da marca e do negócio. Inicialmente, apoiada principalmente em redes sociais, no boca-a-boca e nas próprias plataformas. Atualmente, grandes *players* como Airbnb e Uber realizam ações promocionais de propaganda, como inserções na televisão e em periódicos diversos. Uso de espaços promocionais em pontos estratégicos, como mídia de elevadores e aeroportos.
7. Apresentação de uma boa proposta de valor – custo-benefício. Para fornecedores, com a possibilidade de representar única fonte de renda ou forma de complementação. Em geral, os pagamentos são feitos semanalmente, o que incentiva a manutenção na rede, mas isso depende muito do modelo e do segmento específicos de negócio. Para usuários, com a possibilidade de utilização em detrimento da posse ou pelo fato de os negócios relacionados aos modelos colaborativos concorrerem com os tradicionais de forma mais competitiva, apresentando uma melhor razão entre benefício e preço. Além disso, possuem apelo relevante em relação à sustentabilidade ambiental (preservação dos recursos do planeta) e social (sentimento de colaboração com o “empreendedor”, o fornecedor).

A seguir, são apresentadas matrizes-síntese, no formato de quadros, de análise do modelo de negócios. Para facilitar a visualização dos casos analisados, as tabelas foram divididas em três partes (A, B e C): primeiramente, serão apresentadas as matrizes com a descrição geral das empresas objeto do estudo e, em seguida, o modelo de negócios a partir da compreensão dos papéis dos fornecedores, das empresas e dos usuários/clientes. Ressalte-se que as tabelas não foram agrupadas por tipo de negócio.

Matriz-síntese do descrito de exemplos de negócios relacionados à categoria 1, Parte A

Empresa	Segmento de atuação	Modelo de negócio	
		Região de atuação	Tipo de serviços ofertados
Uber	Serviços de mobilidade (transporte de passageiros)	Empresa criada nos EUA. Atualmente, opera em 108 países, como EUA, Canadá, México, Brasil, Alemanha, Itália, Holanda, Espanha, Filipinas, Índia, China, Austrália, Nova Zelândia.	<p>Uber Black carros executivos escuros, de médio luxo e luxo, dirigidos por motoristas de terno e gravata. Disponibilizam água mineral e balas. Em algumas localidades, há <i>wi-fi</i> nos veículos.</p> <p>Uber X carros mais populares, sem exigência de serem dirigidos por motoristas de terno e gravata; não há obrigatoriedade de oferta de água e balas.</p> <p>Uber Pool serviço permite que você divida a viagem com outros usuários que estão em um trajeto similar ao seu, colocando mais pessoas em menos carros.</p> <p>UberSUV Carros com mais lugares e conforto, do tipo SUV.</p> <p>UberLUX Veículos de marcas de luxo para locomover-se com classe pelas ruas.</p> <p>UberPOP Carros compactos fazem as viagens, com preço ainda mais competitivo que o uberX.</p> <p>UberRUSH Serviço de courier por bicicleta.</p> <p>UberEATS Serviço que permite ao usuário solicitar refeições em restaurantes.</p>

cont. ▶

Empresa	Segmento de atuação	Modelo de negócio	
		Região de atuação	Tipo de serviços ofertados
TruckPad	Serviços de logística (transporte de cargas)	Empresa criada no Brasil, inspirada nos EUA. Atualmente atua em todo o Brasil.	Empresa localiza motorista conforme a carga que deseja transportar por meio do aplicativo.
Zipcar	Compartilhamento de carro (aluguel de veículos)	Empresa surgiu nos EUA. Posteriormente adquirida pela Avis. Atualmente, opera em mais de oito países que são EUA, Canadá, Reino Unido, Espanha, Áustria, França, Alemanha e Turquia.	Zipcar usuário utiliza o veículo conforme plano contratado, serviço de <i>self-service</i> e frota diversificada 24/7. Zipcar for Business é uma alternativa para táxis, serviços de veículos, locação de veículos, o reembolso do empregado e frotas de empresas de economia de tempo.
Fleety	Compartilhamento de carro (aluguel de veículos)	Surgiu no Brasil. Atualmente nas cidades de Curitiba, São Paulo, Florianópolis e Rio de Janeiro.	Fleety - compartilhamento de carros, negociação de aluguel direto com locatário dentro das especificações sugeridas pela empresa, locador e locatário. Fleety Garage - aluguel de carros elétricos.

Fonte: Autoria própria, 2016

Matriz-síntese de exemplos modelos de negócios relacionados à categoria 1, Parte A

Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
Uber	<p>Motoristas, proprietários de veículos que queiram trabalhar com transporte de passageiro, em tempo integral ou parcial (flexibilidade de escolha e de atuação). Todos os custos de manutenção do veículo são de responsabilidade dos proprietários.</p>	<p>Pesquisa antecedentes do motorista. Possui manual de capacitação (regras e normas). Realiza a conexão, por meio de estrutura de rede e de aplicativos, entre fornecedor e usuário. Cobra taxa do fornecedor. Realiza o pagamento. Monitora as avaliações dos usuários e descredencia fornecedores abaixo da linha de corte.</p>	<p>Utilizam aplicativo web para realizar chamadas. Pagam pelo serviço de transporte por meio de cartão pré-cadastrado ou em dinheiro. Avaliam o serviço. Podem realizar reclamações.</p>
TruckPad	<p>Motoristas, proprietários de veículos utilitários e de caminhões que queiram trabalhar com transporte de cargas, em tempo integral ou parcial (flexibilidade de escolha e de atuação). Todos os custos de manutenção do veículo são de responsabilidade dos proprietários.</p>	<p>Pesquisa antecedentes do motorista. Possui manual de capacitação (regras e normas). Realiza a conexão, por meio de estrutura de rede e de aplicativos, entre fornecedor e usuário (em geral, relação com empresas). Cobra taxa do fornecedor. Realiza o pagamento. Monitora as avaliações dos usuários e descredencia fornecedores abaixo da linha de corte.</p>	<p>Utilizam aplicativo web para realizar chamadas. Pagam pelo serviço de transporte por meio de cartão cadastrado no ato da contratação ou por meio de boleto bancário. Avaliam o serviço. Podem realizar reclamações.</p>

cont. ▶

Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
Zipcar	Empresa fornece rede de veículos para locação. Todos os custos de manutenção do veículo são de responsabilidade dos proprietários.	Usuário realiza cadastro no site, seleciona o plano que melhor atende as necessidades e receberá o cartão de acesso aos veículos.	Por meio de aplicativo o cliente localiza o veículo, destraca com o cartão recebido e utiliza pelo tempo estabelecido.
Fleety	Proprietários de veículos que queiram alugar o veículo por tempo integral ou parcial (flexibilidade de escolha e de atuação). Todos os custos de manutenção do veículo são de responsabilidade dos proprietários.	Realiza a conexão, por meio de estrutura de rede e de aplicativos, entre fornecedor e usuário. Cobra taxa do fornecedor. Realiza o pagamento.	Utilizam aplicativo web para realizar chamadas. Pagam pelo serviço de transporte por meio de cartão pré-cadastrado. Avaliam o serviço. Podem realizar reclamações.

Fonte: Autoria própria, 2016

Matriz-síntese do descrito de exemplos de negócios relacionados à categoria 1, Parte B

Empresa	Segmento de atuação	Modelo de negócio	
		Região de atuação	Tipo de serviços ofertados
DriveNow (BMW)	Compartilhamento de carro (aluguel de veículos)	Empresa surgiu na Alemanha. Atualmente, opera em 6 países: Alemanha, Áustria, Reino Unido, Suécia, Bélgica, Itália.	DriveNow compartilhamento de carro, onde a empresa fornece os veículos, usuário retira e devolve onde quiser, dentro das mediações estabelecidas.
Bike Brasília Itaú	Compartilhamento de bicicletas (aluguel de bicicletas)	Empresa surgiu no Brasil. Mas a ideia do projeto surgiu na França.	Bike empresa disponibiliza estações com bicicletas e os usuários retiram, e devolvem nas estações
Prime-Fraction	Compartilhamento de carro (aluguel de veículos)	Empresa surgiu no Brasil.	<p>Prime Jets serviço exclusivo, com poucos clientes, que atende o segmento Premium para uso de jatos executivos.</p> <p>Prime Yachts embarcação com tripulação, manutenção e gastronomia conforme sugestão do cliente.</p> <p>Prime Heli serviço exclusivo, com poucos clientes, que atende o segmento Premium para uso de helicópteros executivos.</p> <p>Prime Card fração de automóveis de luxo</p>

cont. ▶

Empresa	Segmento de atuação	Modelo de negócio	
		Região de atuação	Tipo de serviços ofertados
DogHero	Serviços pessoais (hospedagem de PETs)	Empresa surgiu no Brasil.	Anfitrião Dono do PET seleciona o anfitrião que atende melhor o perfil do PET para hospedagem por período determinado
House of Work	Espaço de trabalho (aluguel de espaços)	Empresa surgiu no Brasil.	Work oferece espaço de mesas de trabalho e salas de reuniões para aluguel por hora ou dia

Fonte: Aatoria própria, 2016

Matriz-síntese de exemplos modelos de negócios relacionados à categoria 1, Parte B

Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
DriveNow (BMW)	Empresa fornece rede de veículos para locação. Todos os custos de manutenção do veículo são de responsabilidade dos proprietários.	Usuário realiza cadastro no site, seleciona o plano que melhor atende as necessidades e receberá o cartão de acesso aos veículos.	Através d aplicativo o cliente localiza o veículo, destraca com o cartão recebido, e utiliza pelo tempo estabelecido.
Bike Brasília Itaú	Empresa fornece bicicletas em pontos específicos na cidade. Todos os custos de manutenção do veículo são de responsabilidade dos proprietários.	Usuário realiza cadastro no aplicativo, cadastra cartão de crédito. Realiza pagamento. A cobrança da taxa é anual.	Cliente seleciona a bicicleta em um dos pontos específicos, utiliza por no máximo 3 (três) dias consecutivos. E devolve em outro qualquer ponto específico da cidade.
Prime- -Fraction	Proprietário coloca à venda a fração do bem (helicópteros, aviões, iates e automóveis). Custos compartilhados entre os sócios.	Comprador adquire uma fração bem e este tem direito a utilizá-lo. Realiza pagamento.	A reserva é realizada por e-mail ou telefone, e utiliza o bem conforme a reserva.

cont. ▶

Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
DogHero	Proprietário de imóveis com espaço disponíveis para locação de hospedagem de PETs.	Anfitrião faz o cadastro (de acordo com os requisitos mínimos). Realiza anúncio por meio de estrutura de rede e de aplicativos, entre fornecedor e usuário (em geral, relação com empresas). Cobra taxa do fornecedor. Realiza o pagamento. Monitora as avaliações dos usuários e descredencia fornecedores abaixo da linha de corte.	Dono no PET paga pelo aplicativo o valor de diárias estabelecidas. E em eventuais despesas com veterinário, a empresa realiza o ressarcimento da despesa.
House of Work	Proprietário disponibiliza espaços, como sala de reunião, estações de trabalho. Todos os custos e manutenção são do proprietário.	Cliente utiliza o espaço que necessitar. Realiza pagamento.	Clientes se encontram para trabalhar. Podendo alugar espaços por hora, dias e meses.

Fonte: A autoria própria, 2016

Matriz-síntese do descrito de exemplos de negócios relacionados à categoria 1, parte C

Empresa	Segmento de atuação	Modelo de negócio	
		Região de atuação	Tipo de serviços ofertados
House of Foods	Espaço de trabalho (aluguel de espaços)	Empresa surgiu no Brasil.	Foods aluguel de cozinha industrial, o locatário vende o que foi produzido por ele no dia
House of Learning	Espaço de trabalho (aluguel de espaços)	Empresa surgiu no Brasil.	Learning oferece espaço para reuniões, workshops e aulas para aluguel por hora ou dia
Task-Rabbit	Serviços pessoais (tarefas domésticas e correlatas)	Empresa surgiu nos EUA.	TaskRabbit for Business destinado à empresa que procuram trabalhadores temporários. TaskRabbit usuário anuncia qual serviço precisa ser realizado, e o Tasker se candidata à tarefa.

cont. ▶

Empresa	Segmento de atuação	Modelo de negócio	
		Região de atuação	Tipo de serviços ofertados
Airbnb	Espaços pessoais (serviços de hospedagem)	Empresa criada nos EUA. Atualmente, opera em mais de 191 países, como EUA, Canadá, México, Brasil, França, Itália, Austrália.	Anfitrião Anuncia o local para hospedagem (casa, quarto individual, quarto compartilhado).
Timeshare	Hotelaria (serviços de hospedagem)	Conceito que surgiu nos Estados Unidos na década de 90, precursor da “nova era de compartilhamentos”.	Comprador adquire uma fração (1/52) de imóvel e este tem direito a uma semana de utilização por ano. Funciona como clube de hospedagem, que pode ser ampliado a uma rede (uso do direito em mais de uma localidade).

Fonte: Autoria própria, 2016

Matriz-síntese de exemplos modelos de negócios relacionados à categoria 1, Parte B

Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
House of Foods	Proprietário disponibiliza cozinha industrial, o aluguel é diário. Todos os custos e manutenção são do proprietário.	Cliente reserva a data e horário. Realiza pagamento.	Utiliza cozinha industrial e os lucros da venda é do cliente.
House of Learning	Proprietário disponibiliza espaços, como sala de aula e mini auditório. Todos os custos e manutenção são do proprietário.	Cliente reserva a data e horário. Realiza pagamento.	Através da realização da reserva antecipada, o cliente utiliza o espaço solicitado.
Task-Rabbit	Indivíduos dispostos a realizar pequenas atividades se cadastram e são contratados por outros moradores.	Pesquisa antecedentes do prestador de serviço. Realiza a conexão, por meio de estrutura de rede e de aplicativos, entre fornecedor e usuário. Cobra taxa do fornecedor. Realiza o pagamento.	Usuário disponibiliza o tipo de serviço e o valor que está disposto a pagar. Prestador de serviço contata o usuário para realização da tarefa. É possível encontrar pessoas prontas a ajudar na mudança de casa, a organizar seu lar ou realizar pequenos reparos. Pagamento é efetuado após a conclusão da tarefa via aplicativo

cont. ▶

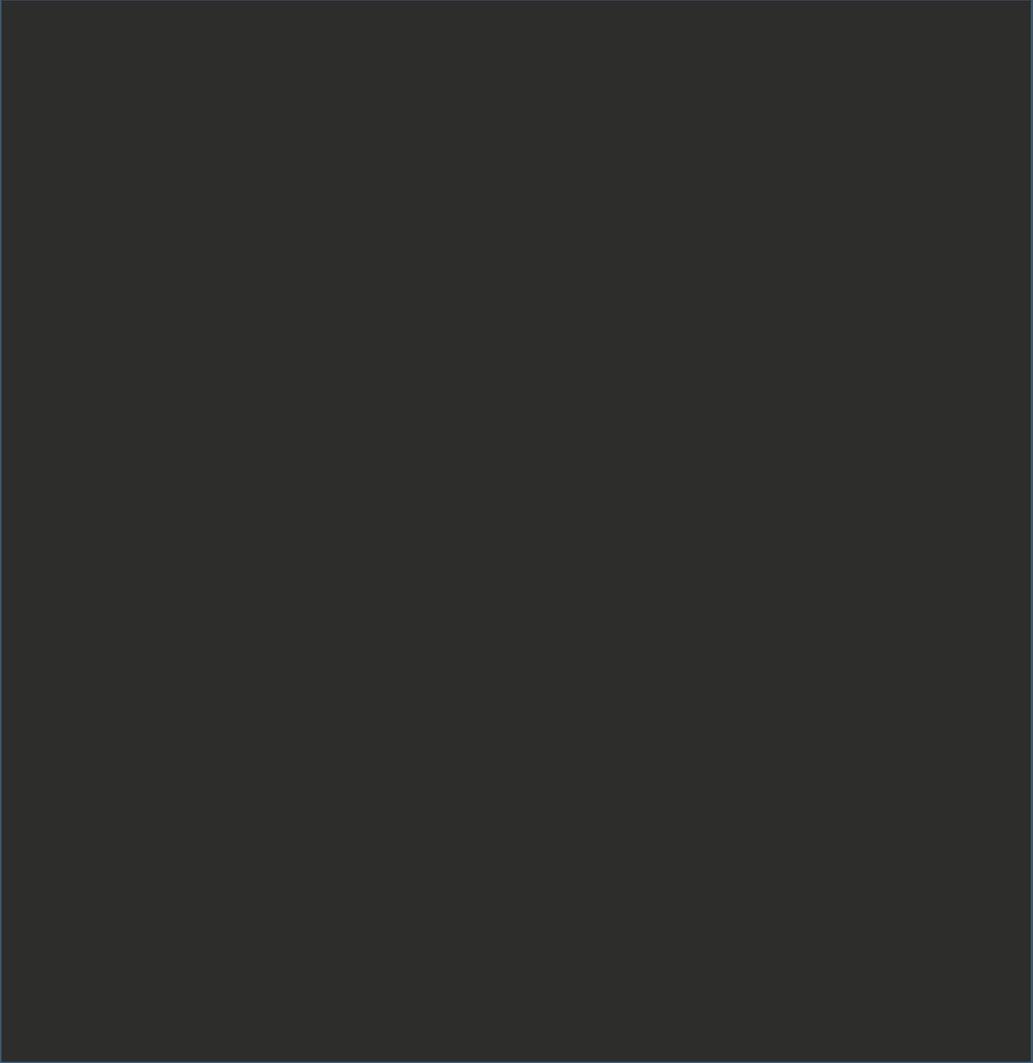
Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
Airbnb	Proprietário de imóveis com quartos disponíveis para locação de hospedagem. Todos os custos são de responsabilidade do proprietário.	Anfitrião faz o cadastro (de acordo com os requisitos mínimos). Realiza anúncio por meio de estrutura de rede e de aplicativos, entre fornecedor e usuário (em geral, relação com empresas). Cobra taxa do fornecedor. Realiza o pagamento. Monitora as avaliações dos usuários e descredencia fornecedores abaixo da linha de corte.	Hóspede paga pelo aplicativo o valor de diárias estabelecidas, taxa de limpeza, e em caso específicos taxa de hospedagem adicionais. E taxa de serviços da Airbnb. Outras taxas poderão ser incluídas.
Timeshare	Proprietário coloca à venda a fração do imóvel.	Comprador adquire uma fração (1/52) de imóvel e este tem direito a uma semana de utilização por ano. Funciona como clube de hospedagem.	Cliente utiliza a semana no imóvel ou disponibiliza para locação e recebe os dividendos.

Fonte: Autoria própria, 2016



CONVERSA COM ATOR ESTRATÉGICO

110



DogHero

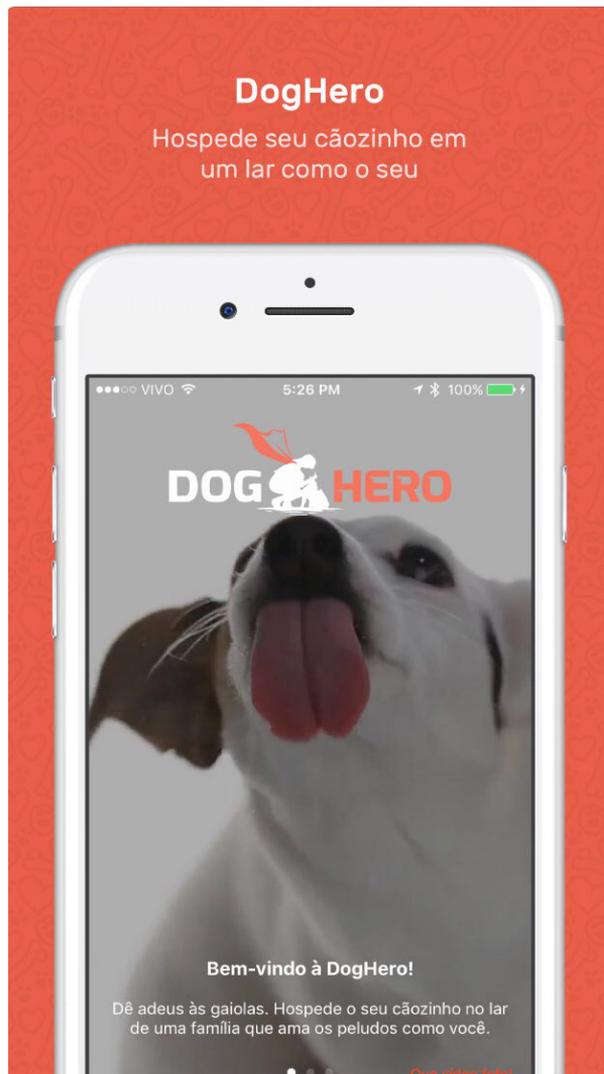
EDUARDO FERNANDES
BAHIA BAER

Para detalhar um pouco

mais a categoria “acesso mediante relação monetária”, foi escolhido um caso brasileiro de sucesso – o DogHero. A seguir, são apresentadas contribuições repassadas à autora do livro, relacionadas à história da organização, ao seu modelo de negócio e aos principais desafios vislumbrados, em entrevista concedida pelo sócio fundador Eduardo Fernandes Bahia Baer. As imagens referentes ao aplicativo DogHero foram obtidas na App Store, na página do próprio aplicativo em 2017.

A DogHero é uma plataforma digital de hospedagem domiciliar para cães, que permite que o dono de cachorro encontre na sua região um anfitrião para hospedar o pet em sua ausência. O anfitrião oferece uma estadia sem mudança de rotina ao animal e transmite tranquilidade ao dono, pois o abastece com fotos, vídeos e notícias do animal todo o tempo.

A plataforma foi fundada em agosto de 2014, por Eduardo Fernandes Bahia Baer e Fernando Cornachione Gado-tti, quando os fundadores se conheceram durante um MBA em Stanford, na Califórnia. Um dos sócios e sua esposa pretendiam voltar para o Brasil e, planejando o retorno, se depararam com um dilema: gostariam de ter um cachorro; no entanto, viajavam bastante e nem sempre seria possível levá-lo nessas viagens. Conversando com alguns amigos, perceberam que eles possuíam o mesmo problema. Quando viajavam, não queriam deixar seus cachorros em canis nem em hotéis pets por causa do tratamento frio e da mudança drástica da rotina do cão. Alguns até cancelavam seus compromissos quando não podiam levar o animal junto. Conversando com outros amigos nos EUA, os dois sócios descobriram que lá eles não tinham mais esse tipo de problema, por conta de uma plataforma que vendia o

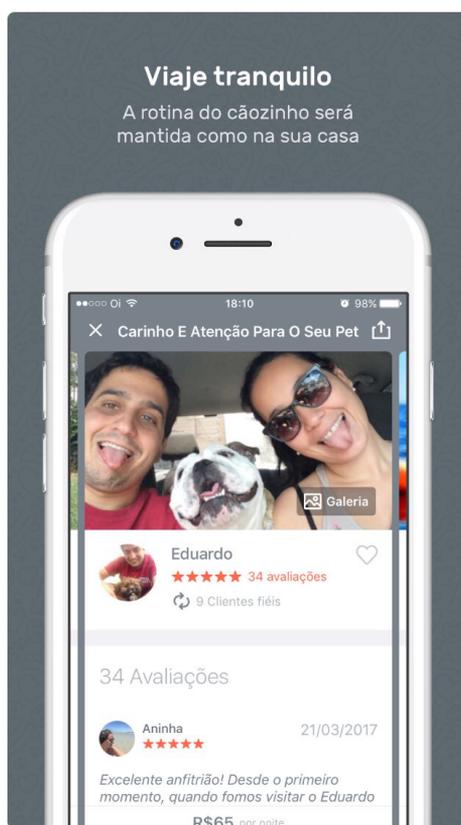


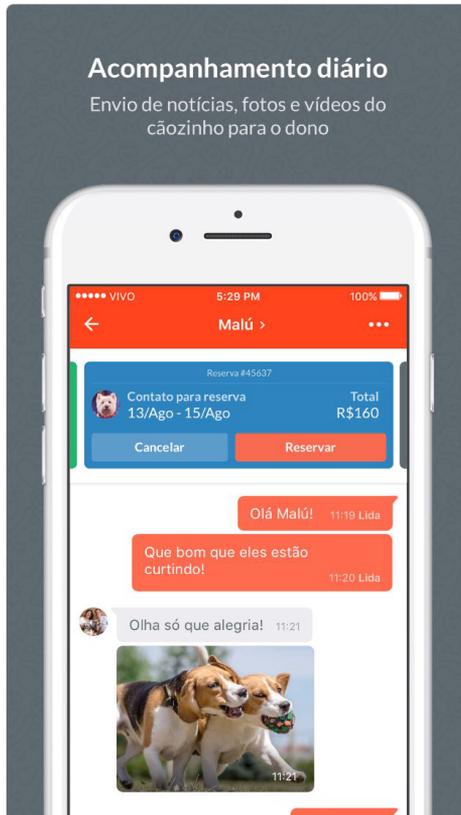
serviço de hospedagem domiciliar para cães. Foi então que tiveram a ideia de trazer o serviço para o Brasil e criar uma solução diferenciada no mercado brasileiro.

O serviço funciona da seguinte maneira: os interessados em receber os pets elaboram um perfil contando sobre sua experiência e carinho por animais, adicionam fotos do ambiente, além de informações como localização, tipo de imóvel (casa ou apartamento) e da rotina de cuidados que pode oferecer ao pet (frequência de passeios, aplicação de medicamentos, entre outros). A partir disso, o tutor do cachorro entra em contato com o anfitrião que mais lhe agrada e combina os detalhes da hospedagem.

Para quem deseja receber os animais em casa, é necessário realizar um cadastro no site e passar por um criterioso processo seletivo, que inclui prova online, análise da casa por meio de fotos, redes sociais e até mesmo levantamento de antecedentes criminais. Depois de todo o processo, o perfil do anfitrião é liberado e fica visível na plataforma para os donos de cachorros.

O mais importante na plataforma é a avaliação que os clientes podem fazer sobre o serviço prestado. Os tutores de cachorros avaliam o anfitrião após a experiência e contam como foi. Isso faz com que o anfitrião consiga novos clientes e dá mais segurança para quem





vai contratar seu serviço. Além disso, vale ressaltar que a DogHero oferece uma cobertura veterinária de até R\$ 5 mil para cobrir todos os gastos, caso o hóspede necessite.

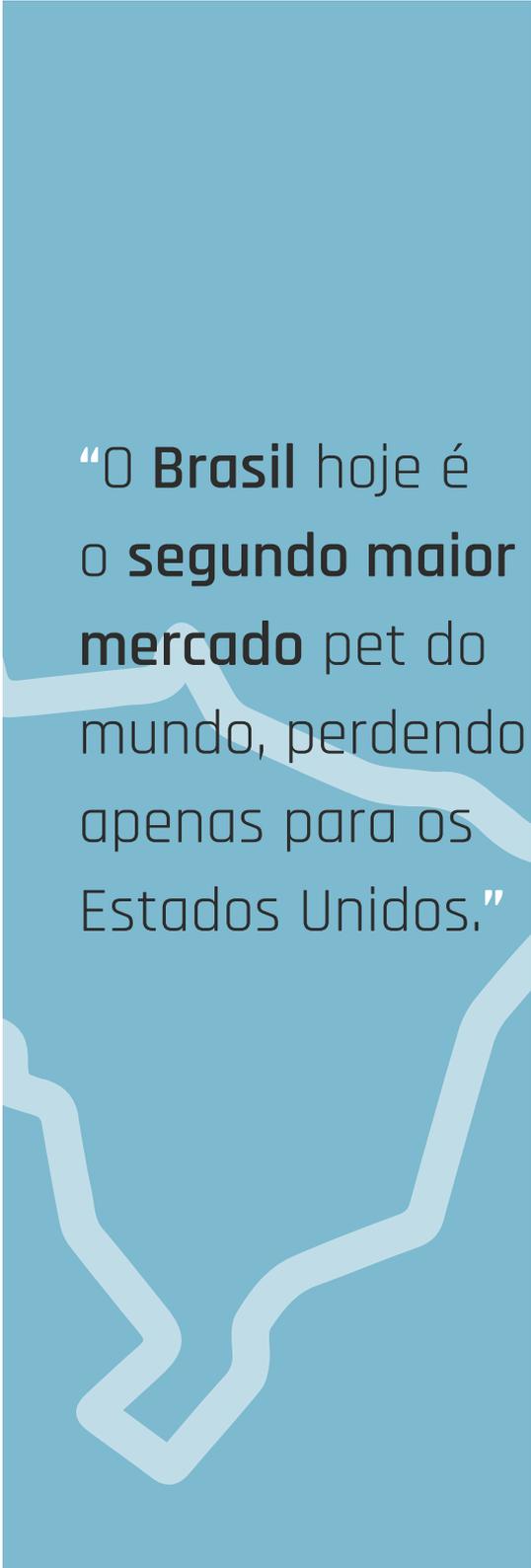
O principal fator crítico de sucesso, segundo os fundadores do DogHero, é construir confiança entre as partes. Para isso as avaliações de clientes anteriores, a garantia veterinária e as ferramentas de comunicação entre as partes são fundamentais. Além disso, destacam a necessidade da densidade de oferta local, uma vez que os clientes tendem a procurar anfitriões que morem perto de casa: de garantir que, em qualquer local do Brasil, seja possível encontrar um anfitrião que more próximo, tenha qualidade e reputação. Essa seria a parte mais crítica do negócio.

Além disso, é preciso também estar atento para manter um bom balanço entre oferta e demanda: quando entra na plataforma, o anfitrião precisa receber contatos e hospedagens nos primeiros dias, pois as experiências demonstram que somente assim este permanece engajado. Já do ponto de vista do cliente, é necessário que se tenham opções de anfitriões com reputação e tempo de resposta curto.

Tendo como atividade-chave principal a hospedagem domiciliar de cães, utilizando recursos como tecnologia,

rede de anfitriões, marketing – sendo a principal parceria com os anfitriões –, apresenta como a seguinte estrutura de custos, por principais grupos: tecnologia, marketing, garantia veterinária, impostos, processamento de pagamento, suporte operacional. Quanto aos segmentos de clientes atendidos: homens e mulheres, donos de cachorro, classes A, B e C, urbanos, que costumam viajar a lazer e a trabalho, e gostam de tecnologia. Os canais utilizados para comunicação, distribuição e vendas são eminentemente digitais: site, blog, Google, Facebook, Instagram e LinkedIn. A diretriz central para relacionamento com clientes é “atendimento humanizado, feito por quem é apaixonado por cachorro, e eficiente”. A taxa cobrada pela plataforma é de 25% (vinte e cinco por cento) do valor de cada hospedagem.

O Brasil hoje é o segundo maior mercado pet do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos. A DogHero pretende expandir em breve para demais mercados da América Latina, como México, Argentina e Chile. O principal desafio atual identificado pelo DogHero para a ampliação do seu modelo de negócios é ganhar escala para ter anfitriões próximos de cada cliente, em um raio de até um quilometro. A meta é chegar a 20 (vinte) mil anfi-



“O **Brasil** hoje é o **segundo maior mercado** pet do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos.”

triões e 2,5 (dois e meio) milhões de cachorros cadastrados na plataforma, o que significaria 5% (cinco por cento) do total estimado de cachorros no Brasil. Também pretende expandir o leque de serviços para incluir opções como *pet sitter* e *dog walker*. O objetivo é ser o sinônimo de categoria quando o assunto é serviço para pets, colocando em contato donos e hóspedes, *dog sitter*, adestramento, *dog walker*, atendimento veterinário, banho e tosa, entre outros. Além de cachorros, pretendem atender outros tipos de animais.

Sobre a tendência de fusões e aquisições, observadas em mercados nos quais operam indústrias tradicionais: a exemplo do que normalmente acontece, conforme o mercado amadurece há consolidação. Nos Estados Unidos, que hoje representa o mercado pet mais maduro do mundo, há domínio de duas empresas: Dog Vacay e Rover. Faz sentido o Brasil acompanhar a tendência. No Brasil, a DogHero é líder nesse segmento.

A respeito dos impactos dos negócios apoiados em plataformas de colaboração: antigamente, o que havia era o comércio entre pessoas (físicas). Eu troco uma caça por um quilo de sal, ou um pedaço de pão por tecido, por exemplo. A base desse modelo comercial é a re-

putação pessoal das partes envolvidas. Quem ficava com o nome sujo tinha que se mudar de cidade. Com o passar do tempo, as transações começaram a ser feitas entre indivíduos e empresas. Porque a população das cidades cresceu muito, tornou-se impossível conhecer a todos com que se negociava, o que abalou o mecanismo baseado em reputação. As empresas surgiram para suprir este vácuo. Elas construíram um novo mecanismo de reputação, baseado em marcas. É mais fácil confiar no forasteiro quando ele se apresenta como representante de uma marca renomada, como um McDonald's, porque se sabe que há investimento na construção de uma reputação – e os consumidores sabem o que esperar do produto.

A economia colaborativa é o retorno a uma época em que a reputação dos indivíduos define o jogo. Empoderados pela internet e suas plataformas, as pessoas voltam a “valer” o que suas avaliações dizem, o que torna o processo mais transparente. As plataformas são os centralizadores e disseminadores desse novo (velho) sistema baseado em reputação. E essa volta às origens faz com que as experiências sejam mais personalizadas (Airbnb versus redes fortes, como Accor ou Hyatt) e de maior qualidade (Uber versus Taxi).

CONVERSA COM ATOR ESTRATÉGICO

118



Zephyrus Club

Além do exemplo do DogHero, o modelo do Zephyrus Club também se encaixa nesta primeira categoria. A seguir, são apresentadas contribuições repassadas à autora do livro, relacionadas à história da organização, ao seu modelo de negócio e aos principais desafios vislumbrados, em entrevista concedida pelo sócio fundador do Zephyrus Club XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX. As imagens referentes ao aplicativo Zephyrus Club foram obtidas na App Store, na página do próprio aplicativo em 2017.

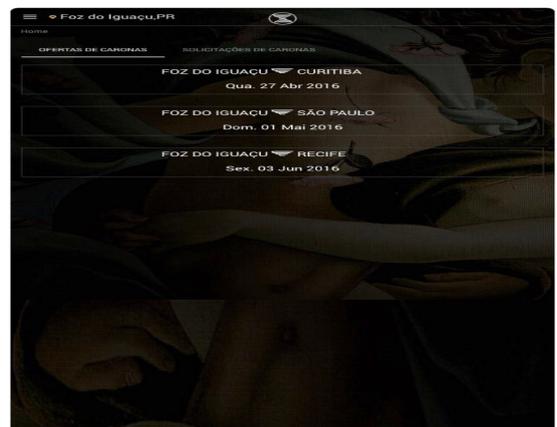
O Zephyrus é um clube virtual de compartilhamento de uso de aeronaves, fechado, exclusivo para proprietários de aeronaves da chamada aviação civil, em cujo ambiente a legislação vigente não permite qualquer tipo de fretamento, ainda que parcial de aviões e helicópteros.

Ele explica que, atuando no ramo do Direito, teve experiência com muitos voos em aeronaves próprias, feitos



quase sempre na isolada companhia de seus pilotos, no intuito de atender vários compromissos profissionais e, vez por outra, de caráter social e de lazer. Nesses percursos olhava à volta e se perguntava por que voar sozinho, ainda mais enfrentando os altos custos da aviação privada.

Daí surgiu a ideia de ter um mecanismo junto à rede mundial de internet, ainda não disponível no mercado, voltado a congregar o universo dos proprietários de aviões e helicópteros, no sentido do estabelecimento de uma rede de proveitoso relacionamento social, capaz também de otimizar os custos daqueles voos, mediante o reembolso parcial dos mesmos, além, de não deixar todos sujeitos aos incômodos da aviação comercial toda vez que as próprias aeronaves estivessem impossibilitadas de voar, seja pelas manutenções e reparos de que periodicamente necessitam.



O Zephyrus Club foi concebido com foco no estabelecimento de uma via dupla de utilidades, na medida em que as “caronas” se prestam, a quem a oferece, a redução de custos operacionais e, a quem delas se vale, desfrutar da comodidade de evitar os conhecidos tropeços dos voos comerciais, como embarque e desembarque nos movimentados aeroportos do país.

O recurso principal e único é a plataforma disponibilizada na internet, onde os interessados poderão, mediante cadastro prévio, se valer da ferramenta, sem qualquer custo, salvo o pagamento de um percentual referente aos valores apurados no reembolso feito pelo carona, se e quando verificadas as referidas viagens.

A proposta de valor central, ele explica, se traduz em economia na utilização dos altos custos operacionais, sem desprezo de outros consequentes benefícios, tais como o incremento das relações profissionais e sociais entre os proprietários, bem como – é inevitável – a redução de aeronaves no ar, com menos CO₂ no meio ambiente.

Os desafios do Zephyrus estão diretamente ligados à uma necessidade de disseminação entre os atores da aviação executiva sobre os enormes benefícios existentes na utilização de caronas nas aeronaves particulares, inclusive e es-

Home / Ofertas

Reservar

Robinson Helicopter
R44
PT-PPT

Quarta-Feira
27 Abr. 2016

Saída 00:00 FOZ DO IGUAÇU(SBF)	Chegada 00:50 CURITIBA(SBB)
--------------------------------------	-----------------------------------

Reembolso por poltrona R\$200,00

Selecione o número de poltronas

Valor do reembolso R\$200,00

Taxa de serviço (20%) R\$40,00

Total a pagar R\$240,00

Ao reservar uma poltrona no Zephyrus, o sócio concorda com os termos a seguir. As poltronas reservadas através desta plataforma são intransferíveis. Todos os caronas concordam em aderir a todos os procedimentos de segurança da ANAC. Sem qualquer exceção, proprietário da aeronave ou seu piloto podem impedir o acesso à aeronave se entender que o carona viola, de alguma forma, as regras de segurança estabelecidas pela ANAC ou o fabricante da aeronave.

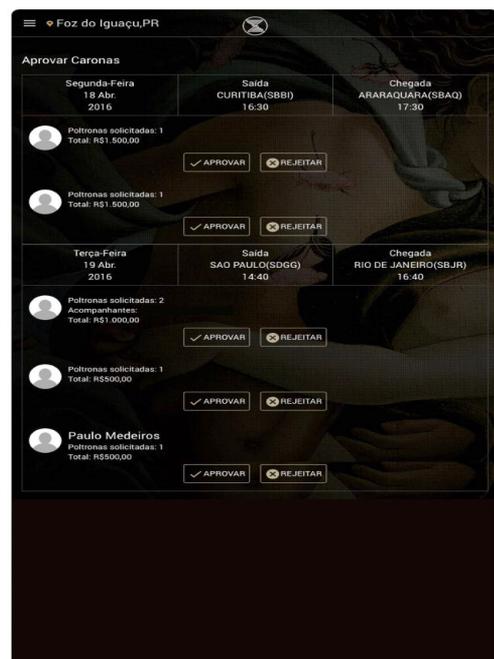
Li e concordo com os [termos do clube](#)

RESERVAR POLTRONA(S)

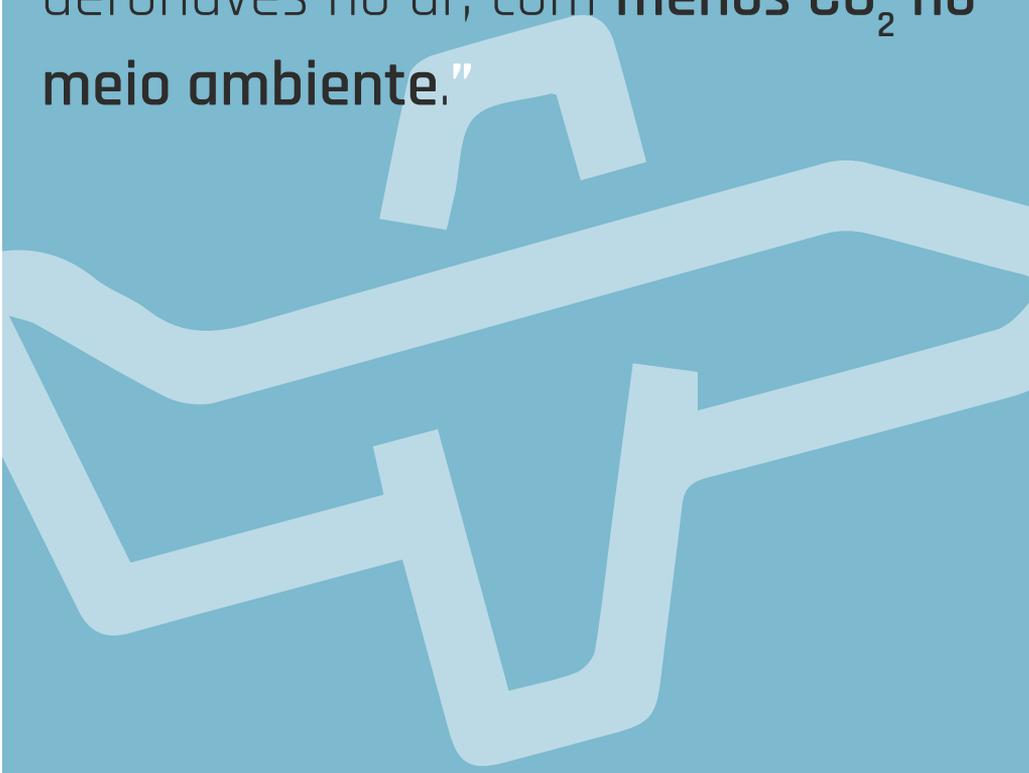
pecialmente do ente governamental, no sentido de prestigiar essa atividade que, além de tudo, contribui para a preservação do meio ambiente. Inclusive o principal fator crítico de sucesso, segundo o fundador, está no receio de que o órgão brasileiro regulamentador da aviação civil, a ANAC, chegue a penalizar as “ofertas de caronas”, como se tratasse de frete de aeronaves particulares, atividade exclusiva dos conhecidos taxis aéreos.

Além disso, é ressaltado que talvez certos traços culturais propriamente brasileiros possam se apontados como limitadores à adesão ao novo sistema, eis que ainda vigore uma certa arrogância na exclusividade em que se traduz a ideia de possuir um meio privado de transporte aéreo, do tipo, “não quero ninguém desfrutando das facilidades que eu consegui à base do meu próprio esforço”.

Apesar de atualmente o aplicativo se prestar ao mercado mundial, sem distinção de fronteiras, pretende-se seu lançamento nos EUA, uma vez que esteja com seu operacional mais avançado aqui no Brasil. Em 5 anos é esperado, de acordo com o que o Zephyrus Club estabelece estrategicamente, que já se tenha uma rede de proprietários formada por pelo menos 1.000 (um mil) associados no Brasil e no Exterior. E, na próxima década, 10.000 (dez mil) aviões e helicópteros em operação no sistema.



“A proposta de **valor central** se traduz em economia na utilização dos altos custos operacionais, sem desprezo de outros consequentes **benefícios**, tais como o **incremento das relações profissionais e sociais** entre os proprietários, bem como – é inevitável – a redução de aeronaves no ar, com **menos CO₂ no meio ambiente.**”



Sobre a tendência de fusões e aquisições, observadas em mercados nos quais operam indústrias tradicionais: não são identificáveis nem cogitáveis tais fatores na operação do Zephyrus Club, conforme já esclarecido, que se pretende continuar funcionando apenas como o clube fechado de proprietários de aeronaves, sem outras ambições de cunho comercial.

A respeito dos impactos dos negócios apoiados em plataformas de colaboração: é inequívoco que vivemos num mundo em acelerada expansão de negócios nunca vista pela humanidade, calcada, especialmente em plataformas de colaboração cujo viés exponencial está à vista de todos nós. Nos próximos cinco anos, os enormes avanços tecnológicos, que agora serão influenciados pela internet das coisas e pela inteligência artificial, aliados à uma verdadeira revolução cultural, tendem a acirrar o desenvolvimento e o alto desempenho desses negócios.

É claro, ele afirma, que os negócios tradicionais serão afetados na sua própria raiz, eis que seus dispêndios financeiros, diante das facilidades ope-

racionais que estão sendo implementadas e tantas outras que estão a caminho mudarão por inteiro os modelos de negócios em geral.

Por outro lado, não é difícil antever os enormes benefícios diretos e indiretos para os consumidores de bens e serviços, não só pela sua melhor adequação às necessidades de cada um como também pela significativa diminuição de seus custos.

Por fim, em relação ao impacto da economia colaborativa nas nações como um todo, o fundador do Zephyrus acredita que haverá uma profunda e benéfica alteração para os povos politicamente organizados, inclusive no que diz respeito aos atuais regimes políticos, que deverão de se conformar a novos padrões de regência da coisa pública por influência direta e imediata dos cidadãos. A noção de governo constituído que presumivelmente virá imposta pela atuação mais focada dessa cidadania provavelmente refletirá no funcionamento mais proveitoso das nações e, conseqüentemente, da economia global.

CAPÍTULO 8

MODELOS DE NEGÓCIO CATEGORIA 2

ACESSO COM CUSTO
MARGINAL ZERO OU
PRÓXIMO DE ZERO

127

A segunda categoria são os serviços considerados como de custo marginal zero ou próximo de zero (Rifkin, 2015). Ou seja, para adquiri-los você não precisa, necessariamente, ter uma contrapartida financeira. Por exemplo, você tem uma plataforma no Brasil chamada “Tem Açúcar?” onde o compartilhamento de bens entre as vizinhanças é incentivado, sem necessariamente se ter que pagar por isso – como ocorre nos modelos do Uber, do Airbnb e com outros tantos provedores de serviços. Esses modelos em geral são sustentados no “modelo Google”, por meio de patrocinadores e da comercialização de ações e de espaços publicitários. O Waze e o Facebook, com finalidades distintas, representam grandes destaques dessa categoria.

Como principais fatores críticos de sucesso observados em relação à operacionalização dos modelos de negócios relacionados à categoria “acesso com custo marginal zero ou próximo de zero”, destaque para:

1. Baixos custos de entrada, em geral em função de: custos operacionais intermediários, uma vez que esses negócios costumam operar com plataformas tecnológicas bastante avançadas – mesmo assim, em geral, menores que os observados em negócios que operem em segmentos da indústria tradicionais; infraestrutura física reduzida para a operação, na grande maioria dos casos, se comparada a observada nos negócios tradicionais (por exemplo, comparando a estrutura do Waze e do Facebook com a de grandes *players* como Google e Apple); e operações em rede com fornecedores; Quadro de colaboradores intermediário.

2. Uso de recursos tecnológicos avançados, em geral apoiados em algoritmos que viabilizam a operação da plataforma e possibilitam a obtenção de um banco de dados detalhado a respeito de questões como mobilidade e hábitos dos usuários.
3. Apropriação da chamada capacidade operacional excedente por parte dos usuários, por meio da utilização de recursos do próprio cliente, como o telefone e dados GPS.
4. Consolidação da relação de confiança. Com usuários, para construção e manutenção da credibilidade e da marca, por meio do monitoramento da qualidade dos serviços prestados. Com clientes patrocinadores, em geral representados por anunciantes e/ou organizações que queiram ofertar seus serviços, a fim de estimulá-los a manter os investimentos promocionais e publicitários.
5. Garantia da qualidade. Da operação, por meio de infraestrutura tecnológica e de gestão, com investimentos elevados em atualização e segurança. Com usuários, por meio do provimento de um serviço de qualidade, que vá de encontro às necessidades verificadas, que seja ágil e efetivo (tempo de alimentação e resposta de dados para esse modelo de negócios é fundamental). Com clientes patrocinadores, em geral representados por anunciantes e/ou organizações que queiram ofertar seus serviços, por meio de retornos efetivos às ações realizadas.

6. Divulgação da marca e do negócio. Apoiada basicamente em redes sociais, no boca-a-boca e nas próprias plataformas. Uso de espaços em mídia espontânea tem representado um fator positivo a esse tipo de negócio.
7. Gratuidade para os usuários. Os usuários operam como “alimentadores de informação e de conteúdo” e precisam ser estimulados a isso. Em geral, o estímulo ocorre em função da própria qualidade da solução disponibilizada. Os anunciantes, na grande maioria dos casos, representam a principal fonte de receita para esse tipo de modelo de negócios.

A seguir, são apresentadas matrizes-síntese, no formato de quadros, de análise do modelo de negócios. Para facilitar a visualização dos casos analisados, primeiramente, será apresentada a matriz com a descrição geral das empresas objeto do estudo e, em seguida, o modelo de negócios a partir da compreensão dos papéis dos fornecedores, das empresas e dos usuários/clientes. Ressalte-se que houve agrupamento por tipo de negócio.

Matriz-síntese do descrito de exemplos de negócios relacionados à categoria 2

Empresa	Segmento de atuação	Modelo de negócio	
		Segmento de atuação	Tipo de serviços ofertados
Waze	Serviços de mobilidade (localização e status)	Empresa surgiu em Israel. Atualmente, opera em 32 países, como EUA, Canadá, Brasil, Reino Unido, França, Alemanha.	<p>Waze Connected Citizens Program torna as vias mais seguras e eficientes por meio da troca de dados anônimos com cerca de 80 organizações municipais.</p> <p>Waze for Broadcasters atende mais de 170 parceiros globais de transmissão, com dados em tempo real e insights dos usuários do Waze em rota.</p> <p>The Waze Transport SDK capacita seis empresas de transporte ou de entrega sob demanda a melhorar seu serviço e ampliar negócios com itens exibidos em suas aplicações nativas, como o Horário Estimado de Chegada (HEC) do Waze, a navegação ponto a ponto e as rotas preferidas.</p> <p>The Waze Global Event Partner Program ajudará estádios, maratonas e outros organizadores de eventos em todo o mundo a tornar o tráfego relacionado a esses acontecimentos mais inteligente e a comunicar melhor informações sobre as vias para os espectadores e o público em geral.</p>

cont. ▶

Empresa	Segmento de atuação	Modelo de negócio	
		Segmento de atuação	Tipo de serviços ofertados
Facebook	Serviços pessoais e profissionais (rede social)	Empresa surgiu nos EUA. Atualmente, opera em 137 países, como EUA, Austrália, Reino Unido, Japão, Itália, Índia, Brasil.	<p>Facebook contém o feed de notícias, a lista com as publicações de amigos, Páginas e outros contatos.</p> <p>Messenger aplicativo de envio de mensagem instantânea a outros usuários. Pode enviar fotos, anexos, figuras e GIFs.</p> <p>Paper tem a intenção de servir como um equivalente à base do telefone de um jornal ou revista impressa.</p> <p>Gerenciador de Páginas permite gerenciar a fanpage pelo computador ou celular/tablet.</p> <p>Informações do Público permitem conheça o público-alvo para criação de conteúdo mais relevante.</p>
Youtube	Serviços pessoais e profissionais (compartilhamento de conteúdo)	Empresa surgiu nos EUA. Atualmente, opera em 88 países, como EUA, Brasil, Canadá, Espanha, França, Polônia.	<p>YouTube carregamento e compartilhamento de vídeos em formato digital.</p> <p>Anúncios lançamento de publicação em marketing em vídeo.</p>

cont. ▶

Empresa	Segmento de atuação	Modelo de negócio	
		Segmento de atuação	Tipo de serviços ofertados
Bliive	Serviços Pessoais (tarefas, cursos e correlatos)	Empresa surgiu no Brasil.	TimeMoneys é a moeda de tempo do Bliive, cada hora equivale um TimeMoney.
Tem Açúcar?	Serviços Pessoais (compartilhamento de utilidades domésticas)	Empresa surgiu no Brasil.	Tem Açúcar? incentiva o empréstimo e/ou doação de objetos entre moradores do bairro/região.

Fonte: Autoria própria, 2016

Matriz-síntese de exemplos modelos de negócios relacionados à categoria 2

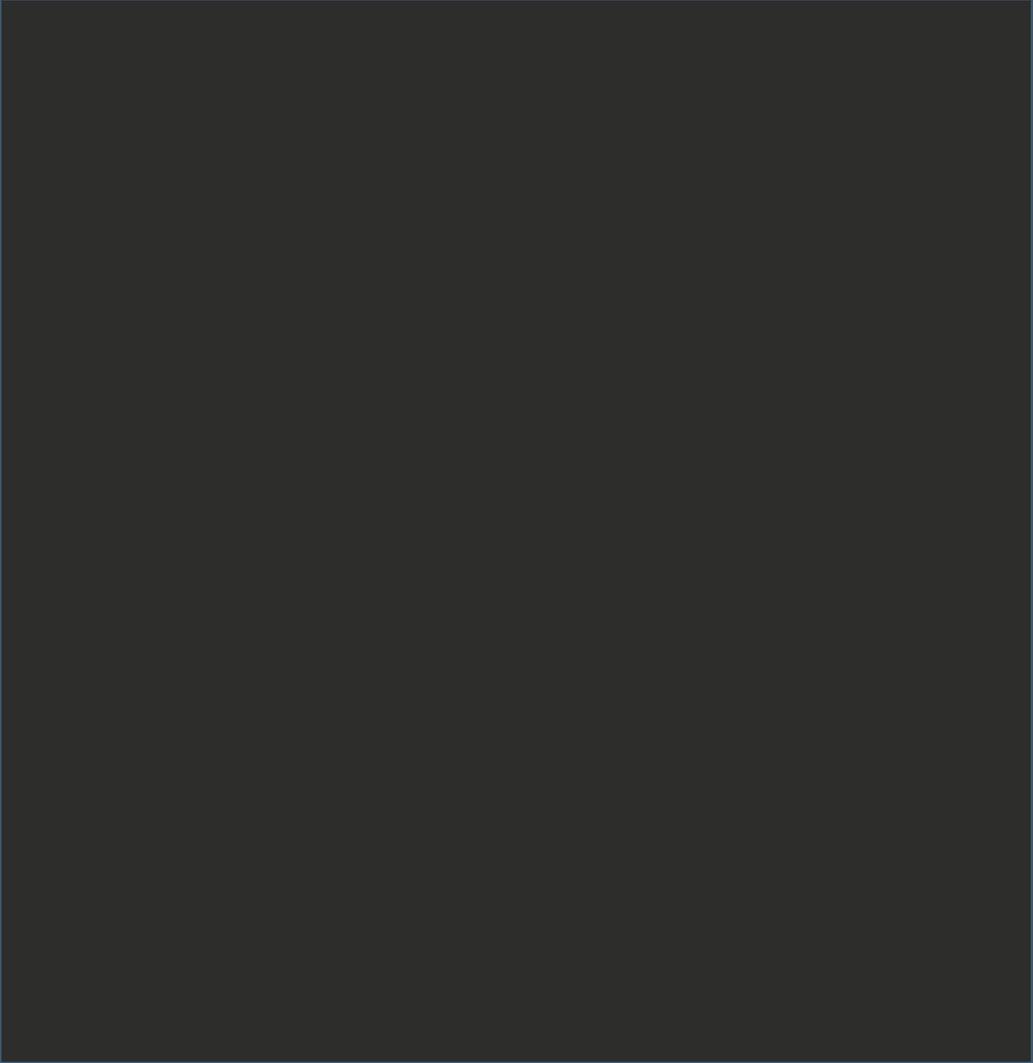
Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
Waze	Sistema de GPS integrado ao aplicativo que possibilita a inclusão de informações de trânsito pelo usuário em tempo real.	Usuário faz <i>download</i> do aplicativo, realiza o cadastro com endereço de e-mail. Realiza a conexão, por meio de estrutura do aplicativo. Não há cobrança de taxa para o usuário.	Usuários utilizam o aplicativo para realizar pesquisa sobre trânsito e/ou adicionar informações como acidentes, vias congestionadas e etc.
Facebook	Rede social onde há a integração entre usuários, empresas e comunidades. Gratuito para usuário. Anúncios e divulgações são taxados de acordo com o plano desejado pelo proprietário da página.	Usuário/empresa faz o cadastro no site/aplicativo com endereço de e-mail e pode utilizar o site ou aplicativo para interação e divulgação de produtos/serviços. A conta do perfil e página são gratuitos, são cobradas as divulgações realizadas a partir das <i>fanpage</i> .	Usuários utilizam o site/aplicativo para interação com outros usuários ou empresas com compartilhamento de informações, dúvidas, notícias, imagens, textos nos perfis.

cont. ►

Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
Youtube	Usuário compartilha vídeo em formato digital. Gratuito para usuário. Anúncios e divulgações são taxados de acordo com o plano desejado pelo proprietário da conta.	Usuário faz o cadastro no site/aplicativo com endereço de e-mail. A conta do perfil é gratuito, são cobradas taxa para anúncios na plataforma.	Usuário pode utilizar o site/aplicativo para assistir ou compartilhar vídeo, além de poder deixar comentário sobre o mesmo no site/aplicativo.
Bliive	Usuário disponibiliza experiência que deseja compartilhar, e a moeda de troca é o “tempo” utilizado para compartilhar essa experiência.	Usuário faz o cadastro no site com endereço de e-mail. Disponibiliza a experiência que quer compartilhar. Informa a troca realizada. A conta do perfil é gratuita.	Usuário utiliza para troca de experiência/serviços/conhecimento com outros usuários. A forma de pagamento são em “horas” de serviço. Avaliam o serviço. Podem realizar reclamações.
Tem Açúcar?	Usuário solicita o item para empréstimo e localiza um vizinho com o item, e realizam o empréstimo. Não há cobrança de taxas.	Usuário faz <i>download</i> do aplicativo, realiza o cadastro com endereço de e-mail e residência. Realiza a conexão com outros usuários, por meio de estrutura do aplicativo. Não há cobrança de taxa para o usuário.	Usuário informa qual item deseja e outro usuário disponibiliza o item para empréstimo. Avalia a experiência. Pode realizar reclamações.

CONVERSA COM ATOR ESTRATÉGICO

136

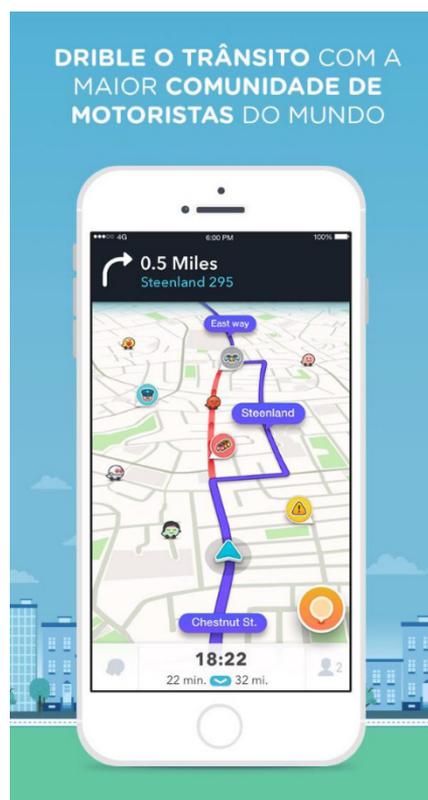


Waze

PAULO CABRAL

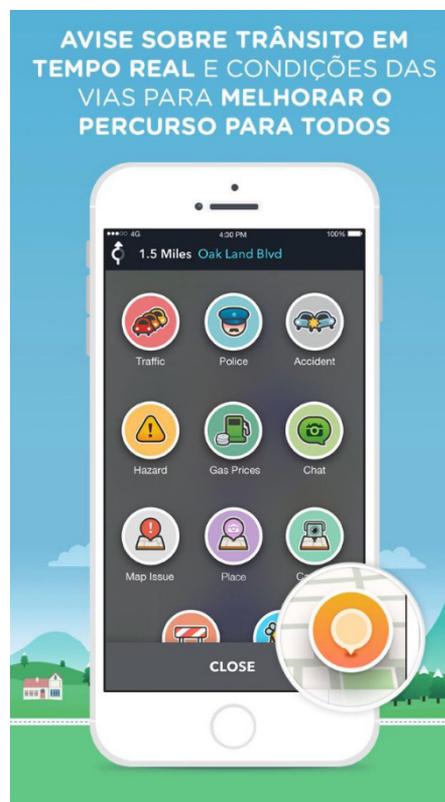
O **Waze** talvez seja um dos maiores casos relacionados à categoria de “acesso com custo marginal zero ou próximo de zero”. Disponível em cerca de 180 países, incluindo Brasil, México, Estados Unidos, França, Malásia e outros, tendo como fundadores os israelenses Uri Levine e Ehud Shabtai. A seguir, são apresentadas contribuições repassadas à autora do livro por Paulo Cabral, responsável pelo desenvolvimento de mercados na América Latina do Waze, relacionadas à história da organização, ao seu modelo de negócio e aos principais desafios vislumbrados. As imagens referentes ao aplicativo Waze foram obtidas na App Store, na página do próprio aplicativo em 2017.

O Waze nasceu da frustração de seu criador ao ganhar um GPS de presente. Assim que saiu da caixa, o dispositivo estava com informações de mapa desatualizadas e sem nenhum reflexo



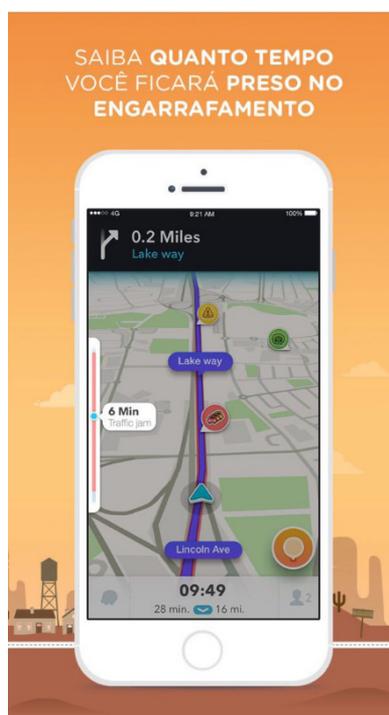
das condições do trânsito em tempo real, como acidentes ou clima. Os fundadores acreditavam que as pessoas poderiam criar mapas mais precisos e atualizados, e montaram uma plataforma gratuita para possibilitar esse esforço. Depois de resolver esse desafio, eles perceberam que a rede global pode ser empoderada ainda mais para ajudar uns aos outros a se locomoverem de forma inteligente e melhorar a mobilidade em seus respectivos países, usando as mesmas tecnologias colaborativas de uma plataforma aberta. Ninguém sabe mais sobre o que está acontecendo nas estradas do que quem dirige por elas. Ao adicionar dados do condutor passivo para a rede de editores de mapas existentes, os fundadores sabiam que o Waze se tornaria rapidamente um aplicativo de navegação essencial.

O Waze é pioneiro em navegação social que usa a tecnologia móvel e uma



rede global engajada para redefinir as expectativas em relação aos mapas de hoje. Desde 2008, o Waze evoluiu de um aplicativo de trânsito para um agente de mudança do tráfego e de inovação em mobilidade. Aproveitando insights dos seus usuários mensais ativos, dos editores de mapa e dos vários parceiros de dados, o Waze continua a compartilhar uma base de conhecimentos de trânsito sem precedentes e insights de motoristas para melhorar a mobilidade urbana ao redor do mundo. O Waze tem a maior rede de motoristas do mundo, que trabalham juntos diariamente para superar o trânsito e economizar tempo e dinheiro. De redirecionamento de tráfego, postos de combustível com preços baixos e ofertas relevantes de grandes marcas, o Waze é uma das ferramentas de direção mais completas do mercado.

Entre os principais fatores críticos de sucesso relacionados, destaque para a rede global, construída inicialmente pela confiança dos usuários e direcionada pelo crescimento orgânico. É preciso apenas que alguns motoristas dirijam usando o aplicativo para que o GPS comece a mapear vias e rotas. O processo é o mesmo, não importa o tamanho da cidade ou sua localização geográfica. Sendo assim, todas as cidades começam a ser mapeadas quase



ao mesmo tempo - embora o processo de mapeamento ocorra em velocidades diferentes, dependendo da adoção dos usuários locais. O serviço é aprimorado a cada motorista e a cada dado que a organização recebe.

Como líder na área de marketing baseado em geolocalização, a receita do Waze é gerada por meio de sua plataforma de anúncios. O aplicativo cria oportunidades de impacto para que os negócios engajem consumidores em movimento, no tempo e da maneira que eles estão mais dispostos a receber informação. O Waze oferece uma série de soluções customizadas para anúncios no aplicativo, incluindo o recurso mais conhecido: marcadores de mapas customizados que destacam os locais de negócios e que servem, também, como outdoors digitais, educando e lembrando os motoristas sobre locais próximos aos seus caminhos. O Waze também oferece anúncios customizados chamados “Zero-Speed Takeover Units”, que são mostrados aos motoristas quando eles param durante o caminho, além de navegação de voz, resultados de buscas promovidos no Waze, ofertas especiais e cupons. Para ser um agente de mudança no trânsito e na mobilidade urbana, o Waze tem uma série de serviços para empresas, que oferece soluções de dados gratuitos

a vários parceiros, desde empresas de transporte a organizações municipais, para oferecer rotas mais eficientes que tornam as vias mais seguras.

As ferramentas baseadas na base única de conhecimento do Waze incluem:

- Waze Connected Citizens Program (<http://www.waze.com/ccp>) - torna as vias mais seguras e eficientes por meio da troca de dados anônimos com cerca de 80 organizações municipais;
- Waze for Broadcasters (<http://www.waze.com/broadcasters>) - atende mais de 170 parceiros globais de transmissão, com dados em tempo real e insights dos usuários do Waze em rota;
- The Waze Transport SDK (<http://www.waze.com/transport-sdk>) - capacita empresas de transporte e/ou de entrega sob demanda para melhorarem seu serviço e ampliar negócios com itens exibidos em suas aplicações na-

“O Waze já começou essa **revolução** investindo em países em desenvolvimento, empoderando cidadãos para ajudar e utilizar o Waze, e fornecendo a municípios uma solução gratuita para **construir cidades mais inteligentes** e mais eficientes - evitando infraestruturas envelhecidas e economizando milhões de dólares do governo.”

tivas, como o Horário Estimado de Chegada (HEC) do Waze, a navegação ponto-a-ponto e as rotas preferidas;

- The Waze Global Event Partner Program (www.waze.com/eventpartners) - ajudará estádios, maratonas e outros organizadores de eventos em todo o mundo a tornar o tráfego relacionado a esses acontecimentos mais inteligente e a comunicar melhor informações sobre as vias para os espectadores e o público em geral.

Como principais desafios para a operacionalização do seu modelo de negócios: a presença do Waze no Brasil segue crescendo e a empresa continua a investir na contratação de pessoas locais para conduzir o negócio no mercado de uma forma consistente. Com as lideranças locais, o Waze vai continuar a crescer sua base de usuários em todo o país por meio de parcerias integrais, introduzindo novas ferramentas hiperlocais para melhorar a experiência de direção e expandir a plataforma de anúncios para gerar receita e levar a

engajamento de marca com motoristas.

Em relação aos impactos dos negócios apoiados em plataformas de colaboração: acreditam que plataformas, incluindo Waze, podem revolucionar o setor econômico. O Waze já começou essa revolução investindo em países em desenvolvimento, empoderando cidadãos para ajudar e utilizar o Waze, e fornecendo a municípios uma solução gratuita para construir cidades mais inteligentes e mais eficientes - evitando infraestruturas envelhecidas e economizando milhões de dólares do governo. É importante para a organização que o Waze permaneça gratuito, já que a sua missão é garantir que motoristas de todas as classes econômicas possam ter acesso a informações de trânsito em tempo real.

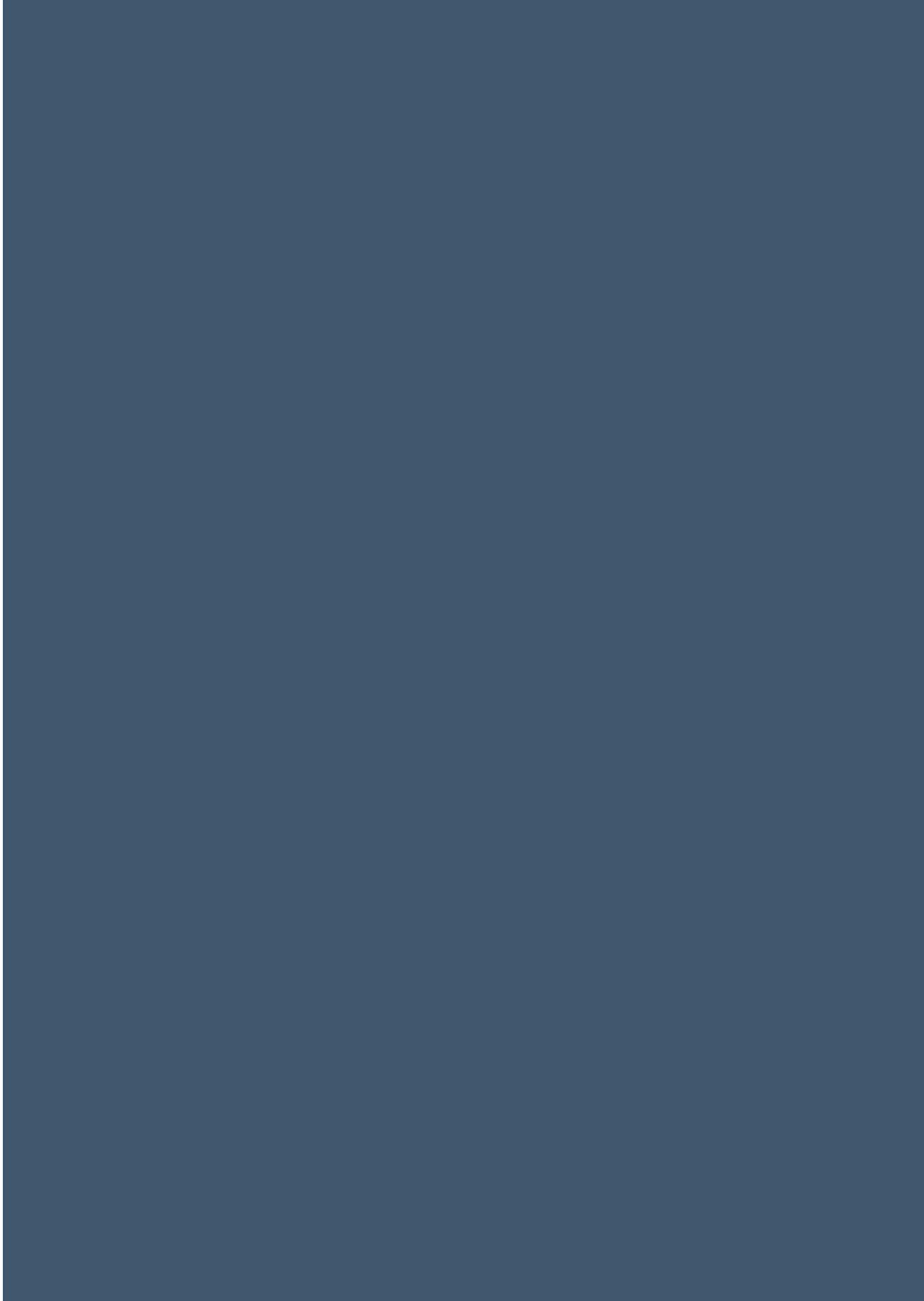
Além disso, o aplicativo tem investido em mapeamento de países pela primeira vez, como o Quênia, onde estradas de terra não mapeadas são predominantes, como na expansão do seu serviço em países da Europa Oriental que buscam uma melhor solução de navegação. Eles também usam o Waze para promover negócios em alguns mercados. Por exemplo, na Costa Rica, as ruas não têm números ou nomes. O Waze usa o GPS para verificar os locais e permite que os empresários atualizem os dados de seus negócios

no mapa. Sendo assim, as empresas da Costa Rica usam Waze para, literalmente, levar os clientes às suas lojas.

Por fim, foi criado, há quase dois anos, o Programa Connected Citizens do Waze, um programa gratuito de compartilhamento de dados e informações de tráfego em mão dupla, e impedindo que custos sejam uma barreira para a inovação em cidades. Por meio des-

sas parcerias, o programa fornece aos municípios informações sobre as condições das vias em tempo real para aliviar congestionamentos e atualizar a infraestrutura, ajudando os municípios a economizar dinheiro que pode ser direcionado para outras soluções mais caras. Há um piloto em andamento, inclusive, com as prefeituras de São Paulo e Nova Iorque.





CAPÍTULO 9

MODELOS DE NEGÓCIO CATEGORIA 3

PRODUÇÃO
COMPARTILHADA
E COLABORAÇÕES
DIVERSAS, COM OU
SEM REMUNERAÇÃO

147

A terceira categoria abre para produção compartilhada e para identificação de soluções que podem vir para a sociedade como um todo, para o cidadão: a colaboração pode ocorrer da sociedade para o governo, da sociedade para organizações ou de organizações para organizações. Um bom exemplo seria a hora que um governo disponibiliza dados e lança desafios à sociedade para ajudá-lo a encontrar melhores práticas. Grandes corporações, como a Procter & Gamble e outras tantas, no Brasil a Natura, têm incentivado o estabelecimento de redes de trocas em formatos como competições e ciclos de inovação com participação de diferentes representantes da sociedade, entre professores, consultores, especialistas, técnicos em segmentos específicos que vão alavancar de uma maneira exponencial a produtividade e a inovação dentro de corporações tradicionais.

Esse tipo de colaboração pode ou não ser remunerado pelas organizações. E os modelos de negócio podem, ainda, ser sustentados por meio de patrocínio público ou privado, a depender do objeto-alvo do desafio, se assemelhando, de certa forma, ao “modelo Google” citado na categoria anterior (o de acesso com custo marginal zero ou próximo de zero).

Como principais fatores críticos de sucesso observados em relação à operacionalização dos modelos de negócios relacionados à categoria “produção compartilhada e colaborações diversas, com ou sem remuneração”, destaque para:

1. Baixos custos de entrada, em geral em função de: custos operacionais baixos, uma vez que esses negócios costumam ser operacionalizados no formato de projetos de curto, médio ou longo prazo,

podendo ser operados por meio plataformas tecnológicas ou de inserção desses projetos no ambiente organizacional do “cliente buscador da solução”; infraestrutura física reduzida para a operação, na grande maioria dos casos, se comparada a observada nos negócios tradicionais (por exemplo, áreas de pesquisa e desenvolvimento de grandes empresas); quadro de colaboradores reduzido e, em geral, devido à natureza de projetos para esse tipo de operação, por tempo limitado; e possibilidade de patrocínio externo, seja por parte de governo ou de empresas privadas que queiram associar suas marcas ao projeto.

2. Apropriação da chamada capacidade operacional excedente. Por parte dos usuários clientes da solução, por meio da utilização de soluções apresentadas, remuneradas ou não. Por parte de organizações de naturezas diversas, como universidades e centros tecnológicos – ou até mesmo startups, corroborando com o conceito de *corporate venturing* apresentado anteriormente.
3. Ampliação das bases de conhecimento, por parte do “cliente buscador da solução”. Redução dos custos com pesquisa e desenvolvimento e inovação. Maior agilidade em processos de aprimoramento e inovação (incremental ou radical). Maior interação com a sociedade e até mesmo com clientes finais, que passam a ser partícipes do processo de criação e de desenvolvimento de produtos e serviços. Formação de redes.

4. Garantia da qualidade. Da operação, por meio da adoção de metodologias consistentes, que possibilitem realizar a ponte entre a colaboração externa e o negócio. Do relacionamento com os usuários colaboradores, por meio do reconhecimento, monetário ou não, de suas contribuições.
5. Apoio político e institucional ao modelo de negócio. No que se refere ao setor público, por meio de políticas, programas, projetos e ações alinhados aos resultados esperados. No que se refere à iniciativa privada e ao terceiro setor, por meio de patrocínio das lideranças envolvidas, tanto internamente como as que representam o “cliente buscador da solução”.
6. Reconhecimento das contribuições. Os usuários colaboradores podem ser remunerados ou não. Entretanto, o reconhecimento faz-se fundamental para esse tipo de operação.

A seguir, são apresentadas matrizes-síntese, no formato de quadros, de análise do modelo de negócios. Para facilitar a visualização dos casos analisados, as tabelas primeiramente, serão apresentadas a matriz com a descrição geral das empresas objeto do estudo e, em seguida, o modelo de negócios a partir da compreensão dos papéis dos fornecedores, das empresas e dos usuários/clientes. Ressalte-se que as tabelas não foram agrupadas por tipo de negócio.

Matriz-síntese do descrito de exemplos de negócios relacionados à categoria 3

Empresa	Segmento de atuação	Modelo de negócio	
		Região de atuação	Tipo de serviços/ produtos ofertados
Criaticidades	Serviços municipais/nacionais (estímulo a cidades e negócios criativos)	Surgiu no Brasil (projeto descontinuado)	Procura identificar oportunidades e fornecer serviços que permitam que o setor da economia criativa contribua para o desenvolvimento socioeconômico das cidades brasileiras.
Sampa-CriAtiva	Serviços municipais (plataforma de colaboração aberta ao cidadão)	São Paulo, Brasil (projeto descontinuado)	Canal colaborativo de expressão e articulação, que propõe um espaço ao cidadão paulistano para pensar sobre a cidade e refletir sobre como melhorá-la.

cont. ▶

Empresa	Segmento de atuação	Modelo de negócio	
		Região de atuação	Tipo de serviços ofertados
Waze Connected Clients	Serviços municipais/nacionais (informações sobre mobilidade urbana)	Presente em cerca de 80 municípios, como Rio de Janeiro, São Paulo, Nova York, Barcelona e Boston.	Waze Connected Citizens Program torna as vias mais seguras e eficientes por meio da troca de dados anônimos com organizações municipais. Contém informações filtradas para a área específica, monitorada, incluindo alertas de congestionamentos gerados pelo sistema e fatos do trânsito relatados por usuários (incluindo congestionamentos, acidentes, perigos, obra, buracos, atropelamento, veículos parados, objetos na via e falta de sinalização).
Natura	Organizações e corporações (ciclos de inovação)	Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela e França.	Fabrica e comercializa produtos de tratamento para o rosto, corpo, sabonetes, barba, desodorantes, óleos corporais, maquiagem, perfumaria, cabelos, proteção solar, e infantil (produtos de beleza e higiene pessoal). Possui forte apelo de sustentabilidade ambiental, reforçado pelo uso de plantas, ervas e sementes brasileira.



Matriz-síntese de exemplos modelos de negócios relacionados à categoria 3

Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
Criaticidades	<p>Cidadãos em geral, podendo ser representados por meio de entidades de classes ou organizações.</p>	<p>Como principais atividades-chave, a criação de peças audiovisuais para difusão dos conceitos, contendo entrevistas e casos práticos, e a formação de uma rede de cidades. O recurso principal, nesse caso, foi a contribuição das pessoas. O projeto foi destinado a economistas, urbanistas, jornalistas, gestores públicos e privados, estudantes, cidadãos interessados em geral. O principal canal utilizado foi o próprio portal e a diretriz central para relacionamento com clientes foi investir em redes sociais.</p>	<p>Governos estaduais e municipais interessados em investir em políticas e em ações em prol do desenvolvimento de cidades criativas, apoiadas nas indústrias criativas.</p> <p>O cidadão, de forma geral, como beneficiário das iniciativas adotadas.</p>

cont. ▶

Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
Sampa-CriAtiva	<p>Cidadãos em geral, podendo ser representados por meio de pessoas físicas, jurídicas, entidades de classes ou organizações.</p>	<p>Iniciativa transversal entre organizações privadas, com contribuições ao governo. Espaço virtual, por meio de uma plataforma aberta, para proposições de agenda positiva para a cidade de São Paulo e uma ampliação, em termos de canal de comunicação com os cidadãos, do exercício da cidadania. Entre as atividades-chave principais, encontravam-se o levantamento de histórias reais para a transformação urbana, o acolhimento de propostas e o direcionamento das propostas para o poder público municipal (Câmara e Prefeitura). Contou com uma equipe de jornalistas e demais profissionais de geração de conteúdo e a coordenação de profissionais de referência em economia criativa e cidades.</p>	<p>Governo municipal de São Paulo, interessados em investir em políticas e em ações em prol do desenvolvimento de iniciativas relacionadas às indústrias criativas. O cidadão, de forma geral, como beneficiário das iniciativas adotadas.</p>

cont. ▶

Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
Waze Connected Clients	Usuários do Waze e desenvolvedores de tecnologia.	Utiliza a plataforma original do Waze e uma plataforma operacional, que incentiva a troca de dados (alimentação por parte de usuários anônimos), como forma de subsidiar organizações municipais para tornar as vias mais seguras e eficientes. Em 2016, atuava com cerca de 80 organizações municipais. Principais funcionalidades: saber o que está acontecendo nas vias/estradas; encaminhar informações de incidentes em tempo real mais rápido do que outros métodos de relatório; aumentar a eficiência da resposta a incidentes; detectar e verificar com exatidão onde ocorrem os incidentes, criando tempos de resposta e limpeza mais rápidos; reduzir o congestionamento de tráfego; redirecionar usuários do Waze em torno de encerramentos de rodovias e incidentes em tempo real; subsidiar a tomada de decisões de infraestrutura baseada em dados em tempo real e confiáveis.	Municípios e órgãos relacionados. O cidadão, de forma geral, como beneficiário das informações disponibilizadas e dado aumento da eficiência pública na gestão de vias.

cont. ▶

Empresa	Modelo de negócio		
	Fornecedor	Plataforma	Usuários/ Clientes
Natura	Cidadãos em geral, com ou sem áreas de especialização, universidades e centros tecnológicos e <i>startups</i> .	A empresa incentiva estruturas de redes de colaboração desde a sua fundação, iniciando pela área comercial (rede de vendedores) e hoje investindo fortemente em bases para aprimoramento e desenvolvimento de produtos. A interação com universidades e centros de pesquisa, a participação em eventos relacionados à pesquisa e a estrutura criada para captação de ideias e projetos. Possui campus próprio. Como iniciativa de destaque, a construção de uma rede formada por consumidores, consultoras e formadores de opinião para desenvolver projetos de inovação. Realiza ciclos de inovação frequentes e sistematizados, integrados ao planejamento.	A própria organização, podendo estender o processo e os resultados a fornecedores parceiros.

Fonte: Autoria própria, 2016

CONVERSA COM ATOR ESTRATÉGICO

158



Criaticidades e
SampaCriativa

ANA CARLA FONSECA REIS

Para detalhar um pouco

mais a categoria “produção compartilhada e colaborações diversas, com ou sem remuneração”, foram escolhidos dois casos brasileiros, com relações de benefícios possíveis entre iniciativa privada e governo – o do Criaticidades e o do SampaCriativa. Apesar de ambas as plataformas não terem sido continuadas, por falta de patrocínio, optou-se pela apresentação e exploração dos casos em função dos pontos de contribuição extremamente relevantes. Conteúdo acerca de ambos os projetos podem ser verificados por meio do acesso a diversos vídeos disponíveis no Youtube ou de notícias relacionadas, disponíveis na web.

Ressalte-se que a curadoria de ambos os casos foi realizada pela Garimpo de Soluções, sob coordenação direta da Ana Carla Fonseca Reis, sócia-proprietária da empresa, palestrante de nível

internacional, consultora da Organização das Nações Unidas (ONU) para os temas economia criativa e cidades criativas mundiais, considerada atualmente como uma das maiores autoridades nessas temáticas. A seguir, são apresentadas contribuições repassadas à autora do livro pela própria curadora, relacionadas à história de ambas as organizações, ao seu modelo de negócio à época da implantação e aos principais desafios vislumbrados.

Sobre o Projeto Criaticidades: surgiu da necessidade de difundir o entendimento dos conceitos de economia criativa e cidades e de mostrar sua prática, como uma proposta de embrião de uma rede de cidades criativas do Brasil. Muito se tem falado, ao longo dos últimos anos, a respeito do potencial da economia criativa, como estratégia de desenvolvimento. Para a ONU, representada pela United Nations Conference on

Trade and Development – UNCTAD, economia criativa seria “o grande motor do desenvolvimento no século XXI”. Trata-se de conceito ainda em formação, de um setor que têm na cultura e na criatividade a sua matéria-prima.

A economia criativa representa um sistema composto pelas indústrias e pelos segmentos classificados como criativos, em prol da contribuição para geração de trocas, de riquezas e de bem-estar. Dentre as indústrias criativas, destaque aos segmentos de ciência e tecnologia, design, moda, arquitetura, propaganda, artes e antiguidades, artesanato, cinema e vídeo, rádio e TV, música, artes cênicas, editoração e ciência e tecnologia.

A economia criativa integra-se à economia tradicional, na medida em que contribui, de forma direta ou indireta, para a agregação de valor e a geração de renda. Os impactos econômicos re-

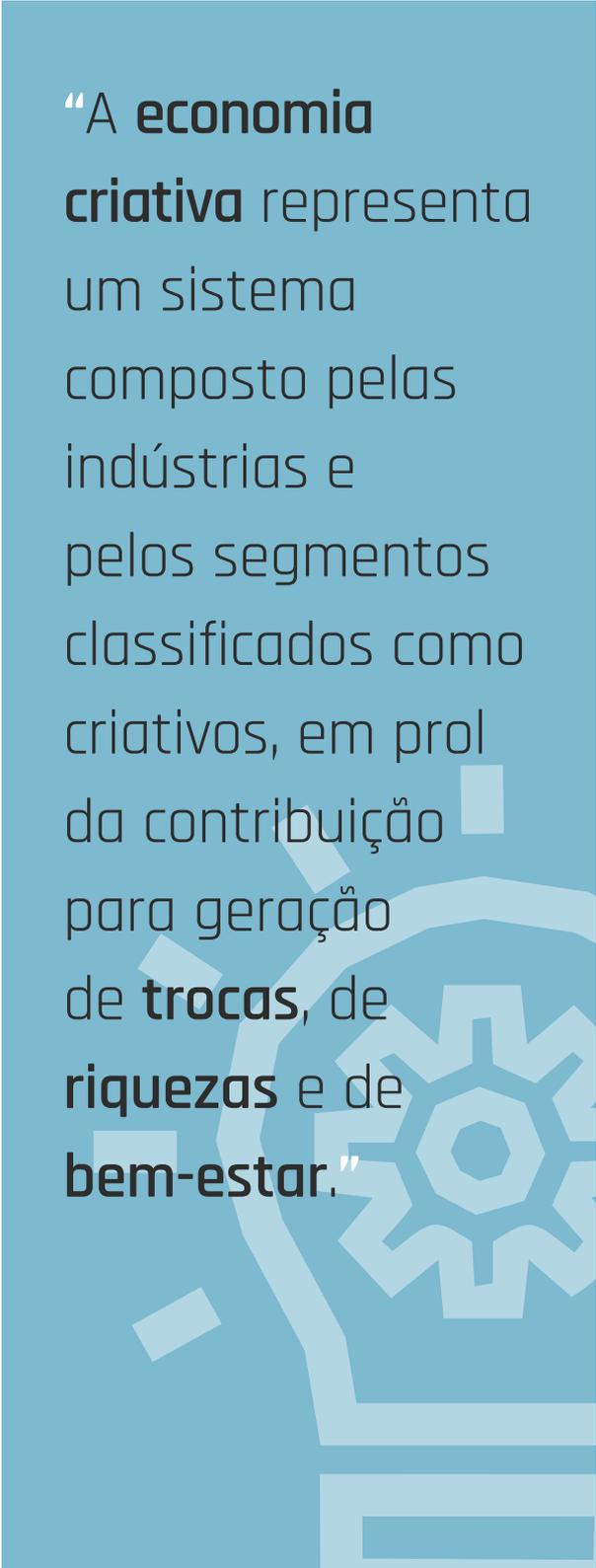
lacionados extrapolam, em muito, as estimativas de contribuição direta ao PIB, uma vez que eles aquecidos se conectarão com elos tradicionais da economia, fortalecendo também setores mais tradicionais – além do potencial inclusivo social.

Como principais fatores críticos de sucesso relacionado ao modelo proposto pelo Criaticidades, destaque ao engajamento cidadão e ao interesse das cidades. Como principais atividades-chave, a criação de peças audiovisuais para difusão dos conceitos, contendo entrevistas e casos práticos, e a formação de uma rede de cidades. O recurso principal, nesse caso, foi a contribuição das pessoas. O projeto foi desenvolvido em parceria com o Banco Santander, com uma estrutura de custos enxuta, destinado a economistas, urbanistas, jornalistas, gestores públicos e privados, estudantes, cidadãos interessados em geral.

O principal canal utilizado foi o próprio portal e a diretriz central para relacionamento com clientes foi investir em redes sociais. A fonte de receita se deu por patrocínio direto (não incentivado). Como desafio estruturante verificado, o respaldo de políticas públicas estruturantes. Além do Brasil, teria como mercado-alvo possível a América Latina, em geral. O projeto foi finalizado em 2014 com a circulação dos vídeos e a rede de cidades não foi adiante.

Sobre o Projeto SampaCriativa: surge de uma demanda da Fecomercio de São Paulo, com o intuito de canalizar a energia dos paulistanos para propostas que pudessem contribuir para transformar a cidade. Representou, portanto, uma iniciativa transversal entre organizações que representam a iniciativa privada, com contribuições ao governo. Na essência, representou um espaço virtual de agenda positiva para a cidade de São Paulo e uma ampliação, em termos de canal de comunicação com os cidadãos, do exercício da cidadania. Como principais fatores críticos de sucesso relacionados ao negócio, destaque para equipe capacitada, pro-

“A **economia criativa** representa um sistema composto pelas indústrias e pelos segmentos classificados como criativos, em prol da contribuição para geração de **trocas**, de **riquezas** e de **bem-estar**.”



posta inovadora e comprometimento dos *stakeholders*.

Entre as atividades-chave principais, encontravam-se o levantamento de histórias reais de heróis invisíveis para a transformação urbana, o acolhimento de propostas e o direcionamento das propostas para o poder público municipal (Câmara e Prefeitura). Como recursos centrais, contou com uma equipe de jornalistas e demais profissionais de geração de conteúdo e a coordenação de profissionais de referência em economia criativa e cidades. Entre as parcerias principais: Fecomercio/SP, SESC, instituições e iniciativas contribuintes para a transformação urbana como Nossa São Paulo, Viva o Centro, Cidade Democrática, Escola São Paulo e outras. A estrutura de custos, a exemplo do projeto Criaticidades, foi extremamente enxuta.

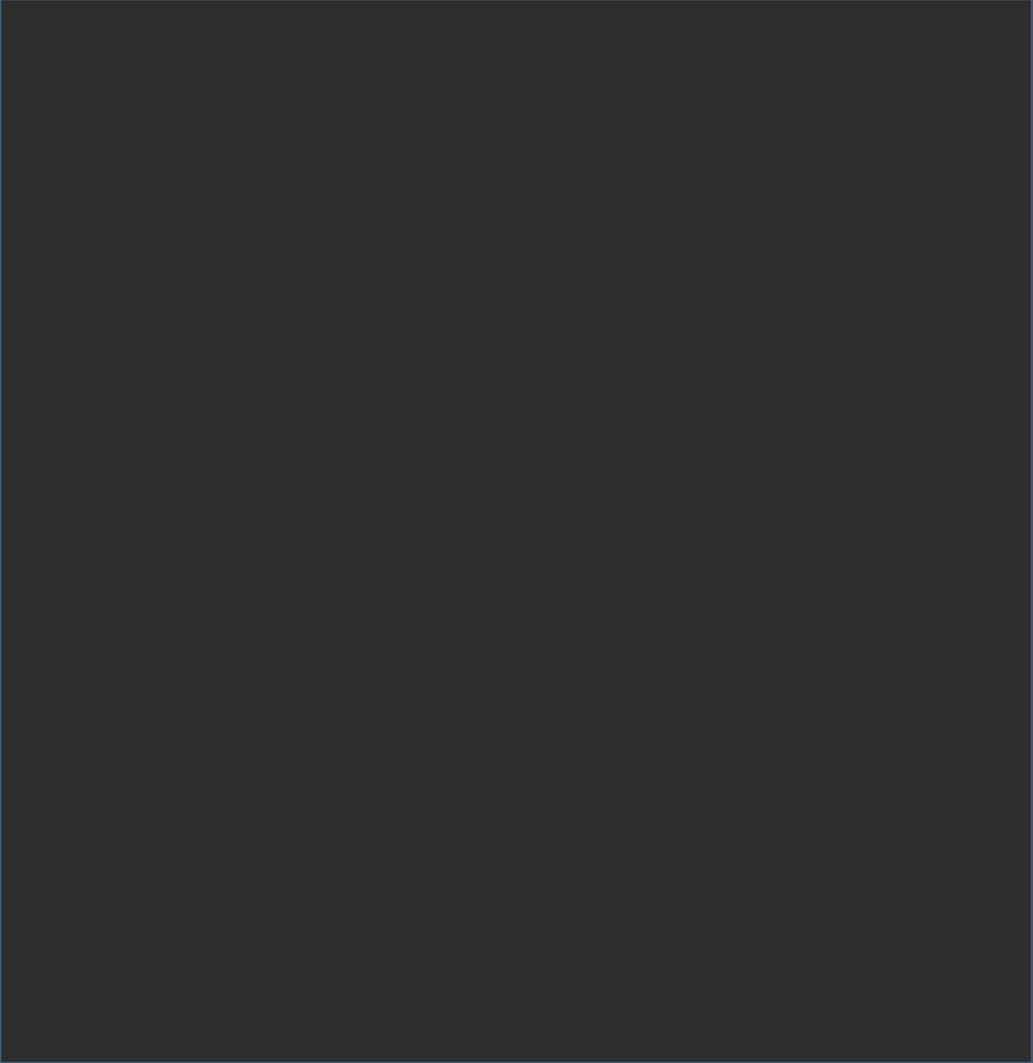
Os usuários poderiam ser pessoas físicas ou jurídicas, sendo a plataforma destinada à colaboração da população em geral, por meio do acompanhamento do conteúdo e de proposições relacionadas. Como patrocinadores,

Fecomercio, SESC e SENAC. O canal central utilizado foi o próprio portal. Palavras-chave destacadas pela curadora do projeto: encantamento, inovação e participação. A fonte de receita, seguindo o verificado em relação ao Criaticidades, foi patrocínio por verba direta (não incentivada).

Independentemente do objeto central dos projetos analisados – no caso pautados em economia e cidades criativas –, esse tipo de iniciativa apresenta grande potencial de aproximação entre governo e sociedade, fazendo com que os cidadãos se façam representar e participem de forma ativa na identificação de soluções e propostas a problemas e desafios locais. Aplicativos para viabilizar a participação da sociedade em questões públicas relacionadas a contribuições em diferentes setores, como segurança, educação e saúde têm sido desenvolvidos no mundo todo. Mas, para que esse modelo funcione é fundamental que sejam definidas regras claras de governança – e que o conteúdo produzido, por meio das proposições apresentadas, tenha retorno e seja efetivamente utilizado.

CONVERSA COM ATOR ESTRATÉGICO

164



Garimpo de Soluções

ANA CARLA FONSECA REIS

A seguir, são apresentadas contribuições repassadas à autora do livro pela sócia-proprietária da Garimpo de Soluções, relacionadas à história da organização, ao seu modelo de negócio e aos principais desafios vislumbrados.

A Garimpo de Soluções é uma empresa privada, criada em 2003 para trabalhar na fronteira da inovação unindo economia, cultura, desenvolvimento e cidades com geração de conteúdo de excelência em economia criativa e cidades. Como principal fator crítico de sucesso relacionado ao negócio, trabalhar diversos públicos ao mesmo tempo (setor privado, governos, sociedade civil, academia).

Suas atividades principais são consultoria, assessoria, palestra, curadoria, edição, pesquisa, projetos especiais vinculados à inteligência criativa realizados por equipe altamente capacitada e competente. Como principais clientes possui: empresas privadas, governos, academia, ONU, contratantes eventuais (e.g. palestras e curadorias para federações empresariais e/ou instituições sem fins lucrativos). Possui suas principais parcerias com clientes de longa data. Sua estrutura de custos é representada por: 90% custos variáveis (equipe) e 10% custos fixos.

Seus principais desafios são confusão acerca dos conceitos, atuação de pro-

fissionais de capacitação discutível, carência de estudos e indicadores robustos, fraca presença do Brasil no eixo de discussões internacionais. Ela ressalta ainda que o seu mercado-alvo não se resume ao Brasil, mas chega a nível mundial, já tendo trabalhado com 30 países. Para os próximos 5 anos Ana Carla espera ver a Garimpo de soluções ainda mais firme como referência no mercado, com o portfólio de produtos e serviços mais diversificado e desenvolvendo projetos mais longevos.

Sobre a diferença prática entre os conceitos de economia colaborativa e economia compartilhada: a economia colaborativa envolve, como o nome sugere, colaborações, o que traz um ca-

ráter sem fins lucrativos. A economia compartilhada se baseia no compartilhamento de recursos e ativos, por meio da facilitação do encontro entre oferta e demanda, não raro eliminando a figura do distribuidor/intermediário e facilitada pelas tecnologias digitais. Neste caso a Garimpo de Soluções tem mais vinculação com a economia colaborativa, já que busca fins lucrativos.

Para Ana Carla, os impactos dos chamados negócios apoiados em plataformas de colaboração serão: grandes para os diferentes segmentos operando nesse modelo de negócios, no Brasil e no mundo; enorme para os negócios tradicionais; e libertadores para os consumidores.

CAPÍTULO 10

INDÚSTRIA 4.0 E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO DO MERCADO DE TRABALHO

169

Muito se tem falado a respeito da Indústria 4.0, a nova onda de Revolução Industrial, então, para possibilitar a compreensão do que trata o objeto abordado neste capítulo, é preciso recorrer às três primeiras Revoluções Industriais.

No final do século XVIII, é observado um grande ganho em termos de produção e de produtividade das organizações graças à Primeira Revolução Industrial, apoiada na indústria fomentada pelo vapor. Daí surgiram, por exemplo, as grandes navegações que permitiram percorrer distâncias maiores do que anteriormente com os barcos a vela, contribuindo significativamente para os avanços sociais e econômicos. Nessa Revolução, as indústrias passaram a possuir os seus pátios fabris apoiados em máquinas alimentadas pelo vapor e, assim, obterem o ganho em escala nas produções. Entretanto, esse progresso envolvia um problema sério com armazenagem. Para gerar energia, era necessário estocar muita matéria-prima responsável pela combustão (lenha, carvão, dentre outros), o que comprometia a portabilidade desse material combustível. Assim esse entrave dificultou que os avanços tecnológicos da época obtivessem o ritmo desejado.

A Segunda Revolução Industrial, por sua vez, foi pautada na energia elétrica e teve seu ponta pé no início do século XX. Neste caso, a questão da portabilidade da matéria-prima para gerar energia deixa de ser um problema. Apesar da infraestrutura ser composta por hidrelétricas, termoelétricas e geradores, a energia elétrica é distribuída por meio de cabeamento e o entrave antes presente na Primeira Revolução é solucionado. Dessa forma, a Indústria como um todo se beneficiou sobremaneira com o advento da Segunda Revolução Industrial pautada na energia elétrica.

No início da década de 1970, a sociedade passa por um terceiro ciclo, uma Terceira Revolução Industrial, a revolução da automação das máquinas e, aí sim, máquinas muito mais relacionadas com a indústria fabril de bens tangíveis. Ao fazer um paralelo com o Taylorismo e com o Fordismo, a automação já era, de certa forma, presente nos processos de fabricação, como por exemplo no uso de esteiras. Entretanto a Revolução da automação se refere a processos cada vez mais acompanhados por máquinas que chegam a suportar parte de uma produção de maneira autônoma. A exemplo da pintura de carros e do empacotamento de alimentos que passaram a ser feitos quase sem interferência humana.

Cabe lembrar que a Indústria é um grande segmento da economia que contribui para a geração de empregos e de riquezas, ou seja, não é só a indústria fabril que é beneficiada por esses ciclos de revolução, as indústrias de entretenimento, lazer, turismo e serviços também passam por melhorias significativas.

A Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0 teve seu início a cerca de uma década, foi reconhecida há 2 anos no Fórum Mundial Econômico em Davos, porém está sendo observada somente agora. Vale ressaltar que há atualmente quatro Revoluções Industriais formalmente conhecidas pelos grandes estudiosos, políticos, economistas e pelas grandes instituições governamentais e não governamentais que acompanham a evolução da economia.

Como pilares fundamentais da Indústria 4.0 estão: o homem não só programar as máquinas, mas também interagir com elas; as máquinas conversarem entre si (conceito de *Cyber Physical System* – CPS); e a cadeia produtiva inteira ser automati-



zada, não só uma parte da produção. Esses aspectos estão presentes desde os limites industriais fabris até a conexão com fornecedores e clientes.

Para exemplificar os pilares da Indústria 4.0 neste capítulo, vale o aprofundamento em um caso real da Amazon. Muitos consideram-na apenas um *market place* que não possui armazéns físicos, o que é um ledo engano. A Amazon possui um segmento de serviços *premium* que garante a entrega de alguns produtos ao cliente em até 2 dias úteis. Para que isso seja viável, essa empresa precisa trabalhar com estoques (armazenados em grandes centros de distribuição), apesar de esse não ser um fato popularmente conhecido ou até mesmo característico de plataformas *e-commerce*.

Um desses grandes centros de distribuição, situado em Seattle, possui quase 5.000m² e cerca de 20 andares, suas prateleiras são automatizadas (cada uma dela é um CPS) e programadas segundo parâmetros para organizarem os produtos demandados de acordo com demanda e proximidade do endereço de entrega. Além disso, o centro de distribuição possui robôs transportadores que se guiam até as prateleiras e enviam uma mensagem para que as essas, por sua vez, munidas de esteiras próprias disponibilizem o material separado aos robôs, e esses levarão os produtos à seção responsável por organizar o envio de mercadorias. Anteriormente esses recursos eram muito custosos às empresas, mas atualmente, com a Indústria 4.0, têm se tornado acessíveis e permitido o funcionamento ininterrupto das instalações.

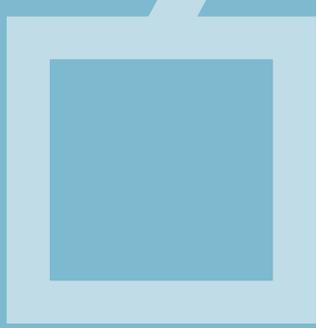
A Indústria 4.0 depende de um tripé: mundo digital (internet), mundo físico (coisas) e mundo biológico (pessoas). Neste caso, as pessoas entram como os consumidores, os programadores, os gestores dessas indústrias e até mesmo como parceiros em pesquisa, desenvolvimento e inovação. Neste tripé também merece ser acrescentado o mundo dos serviços, abordado ao logo de todo esse livro, que pode ser facilmente ilustrado no exemplo do Uber. O aplicativo depende da internet (para orientar os motoristas, para possibilitar a solicitação do serviço por parte dos clientes, dentre outros), depende de pessoas (para dirigirem os carros, para serem os clientes dos serviços, dentre outros), entretanto, no lugar do mundo físico (bens materiais), o Uber explora em seu modelo de negócios o mundo dos serviços.

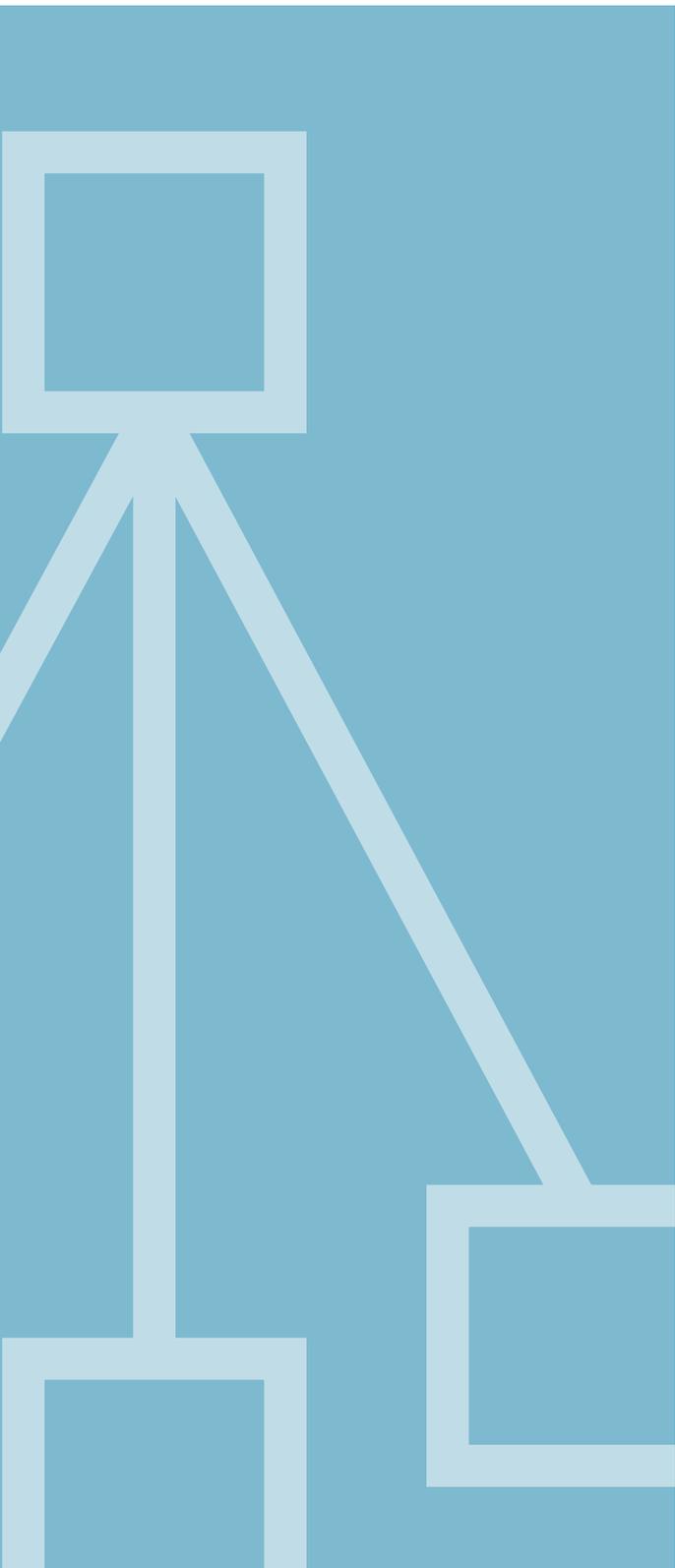
Ao falar de Indústria 4.0, geralmente aborda-se os seus elementos: robôs autônomos, simulação de situações, realidade aumentada, sistemas integrados, *cloud computing*, *big data*, Internet das Coisas e segurança cibernética.

Os robôs autônomos já foram exemplificados ao longo do capítulo e correspondem aos CPS. A possibilidade de simulação de situações configura o uso de bancos de dados para a realização de projeções e comparações de cenários, seja para identificar novos serviços, seja para avaliar comportamento social, ou até mesmo para questões econômicas. A realidade aumentada é um dos recursos que pode proporcionar experiências e também, por exemplo, fomentar o projeto de empreendimentos e as ilustrações de ideias no meio corporativo.

Como falado anteriormente, a Indústria 4.0 depende de sistemas integrados, integração essa entre sistemas de produção e gestão de uma mesma empresa e também entre os sistemas de uma cadeia produtiva (fornecedor e empresa, empresa e clientes, dentre outros). Com isso outro elemento é a computação em nuvem (*cloud computing*) que permite que os dados e softwares sejam acessados de qualquer lugar pois estarão em rede. Neste cenário, todas as informações, parâmetros, dados de uso, dentre outros serão armazenados em bancos de dados, esses muito maiores do que antes, configurando o *big data*, dos quais os governos e empresas devem se apropriar para melhorar sua eficiência ou até obterem soluções para problemas existentes.

“A Indústria 4.0 depende de um tripé: mundo digital (internet), mundo físico (coisas) e mundo biológico (pessoas).”





A Internet da Coisas, todos os dispositivos conectados em rede e se comunicando, pode ser compreendido pelo famoso exemplo da geladeira inteligente. Neste caso, o consumidor possui uma geladeira na qual ele configura os parâmetros de estoque básico de cada produto e também o contato com o fornecedor de produtos de sua preferência (por exemplo Walmart). Essa geladeira possui sensores que percebem quando um produto está próximo de acabar ou do estoque mínimo e, como está conectada em rede com o sistema do fornecedor, solicita automaticamente a entrega do produto na residência do consumidor, realizando o pagamento com o cartão de crédito previamente cadastrado, sem que o cliente tenha de intervir. Vale ressaltar que hoje isso já acontece na Alemanha e, em menor escala em alguns ensaios, nos Estados Unidos, ou seja, a presença da geladeira e de outros dispositivos inteligentes nas casas dos consumidores é uma tendência para um futuro muito próximo.

Esses e outros elementos da Quarta Revolução Industrial dependem de uma estrutura de dados muito boa, pois seu funcionamento e sua integração se baseiam conexão com a internet. A infraestrutura de rede é, atualmente, um dos dois grandes entraves da Indústria 4.0. Hoje o único país que possui sua

estrutura de rede mais próxima do suficiente para suportar o conceito da Quarta Revolução Industrial seria a Alemanha, que possui por exemplo toda as suas indústrias do setor automotivo já alicerçadas na Indústria 4.0. E, ainda assim, não pode ser dito que a Alemanha possui a rede que ela gostaria ou precisa ter.

Outro elemento crucial é a segurança cibernética, e atualmente esse configura o segundo grande entrave da Indústria 4.0. Pois, ao basear toda a estrutura na rede, os sistemas e empresas ficam vulneráveis a ataques cibernéticos que podem comprometer dados e também o correto e seguro funcionamento de dispositivos. Dessa forma, muitas atividades que poderiam ser realizadas por máquinas em sua integridade ainda têm a colaboração e supervisão humana.

Diante dos aspectos e desafios apresentados, muitos se perguntam quando ocorrerá a consolidação, ou seja, o ápice da Indústria 4.0. Alguns especialistas estimam 10 anos, outros que preveem 20 anos, há casos em que conservadores falam em 25 anos, e tem também especialistas que esperam que isso aconteça em menos de 10 anos.

Devido às mudanças pelas quais as organizações sociais passam e passarão devido à Indústria 4.0, é necessário abordar as perspectivas para o futuro do mercado de trabalho. Esse é um tema que caminha junto ao da Indústria 4.0, já que, com o avanço da automação, há uma inversão da cadeia de trabalho.

O caso da Amazon, explorado anteriormente, ilustra a constatação de que, com os adventos da Quarta Revolução Industrial, trabalhos repetitivos e operacionais tendem a ser realizados por máquinas, a exemplo do centro de distribuição da Amazon em Seattle que atualmente possui menos de 10 funcionários. Esses adventos afetarão, sobretudo, países em desenvolvimento, nos quais há empregos pouco qualificados com atividades braçais e operacionais hoje feitas por mão de obra humana que serão, em um futuro muito próximo, realizadas por máquinas.

Antes e até atualmente é observado um grande contingente de pessoas nas duas camadas de base, ou seja, alocadas em atividades operacionais e repetitivas, seja na primeira camada realizando atividades muito operacionais e repetitivas, seja na segunda camada supervisionando as atividades da primeira. Por exemplo, o Brasil é um dos poucos países no mundo que ainda possui frentista em posto de gasolina, isso porque o governo entendeu que precisaria erguer uma barreira de proteção para esses empregos.

Com a automação, as duas primeiras camadas de base tendem a ficar sem emprego, pessoas que serão em geral mais velhas e não estarão qualificadas para concorrer ao número menor de vagas disponíveis. Até que consigam se capacitar, elas terão de contar com a ajuda do governo. Inclusive, já ocorrem discussões em Genebra acerca da possibilidade de criação de uma renda universal mínima, discussões essas que evidenciam as consequências da disseminação da automação na Europa. Esse fato é alarmante e demanda desenvolvimento de projetos entre empresas, governo, academia e indivíduos para formação, capacitação e inserção no mercado de trabalho.

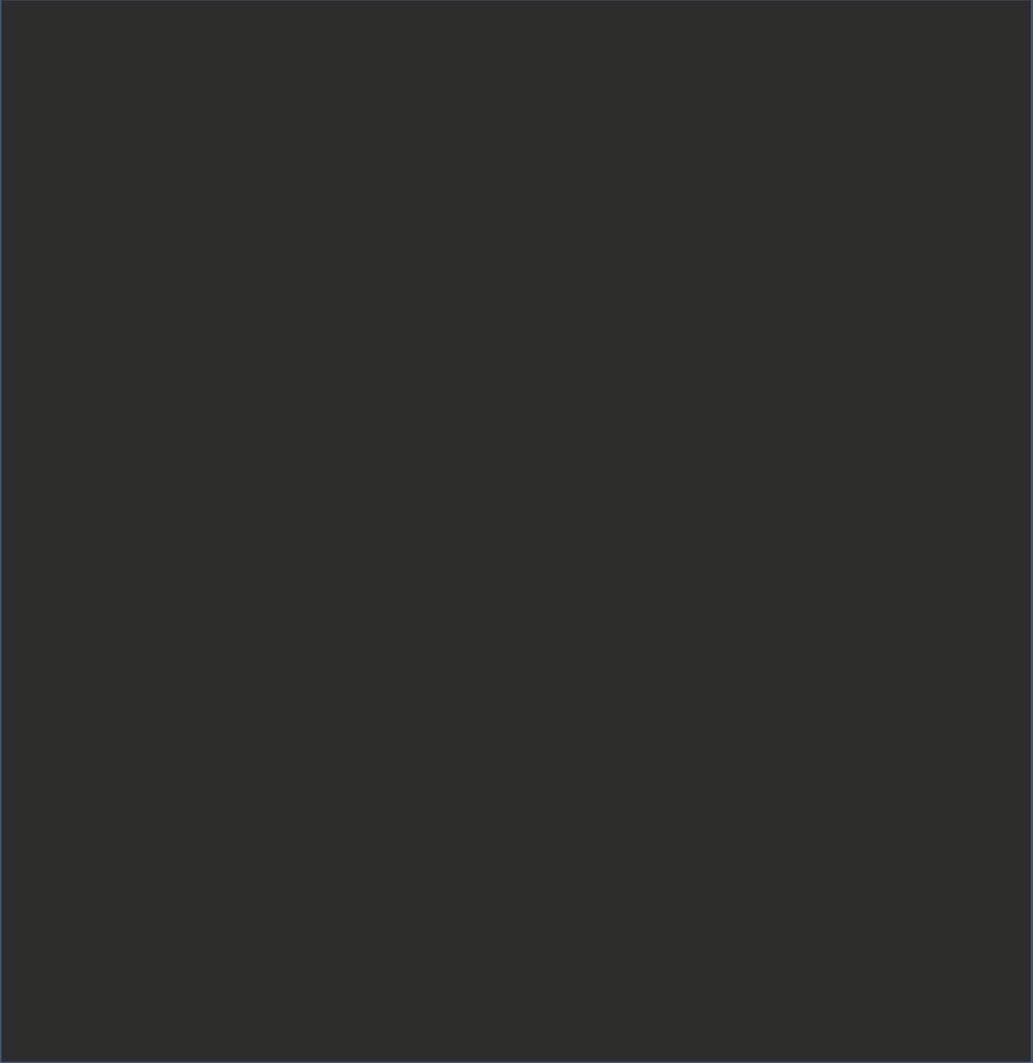
As pessoas que estão no nível intermediários de qualificação terão de buscar novas profissões, essa é a tendência de que as pessoas das camadas de meio da pirâmide trabalhem como profissionais independentes (Eu S.A.) nos mais plurais segmentos, já que estarão disponíveis no mercado e necessitadas de produzir. Com isso, além das grandes empresas, surgirão empresas locais com maior representatividade e que concorrerão com os grandes *players*.

Outra tendência é que haja um contingente de pessoas muito bem qualificadas que vão continuar tendo suas posições asseguradas mas que terão múltiplas carreiras e atribuições. Inclusive existem previsões de que a maior parte dos empregos que dos próximos 8 anos ainda não foram criados.

Assim a Indústria 4.0 traz as tendências de: uma inovação disruptiva, diferente da antiga inovação progressiva; seres humanos controlarem máquinas ao invés de as operarem; contratos flexíveis e novas formas de emprego, opostos aos contratos de longo prazo e empregos baseados no salário; carreiras dinâmicas com reciclagens periódicas e aprendizagem ao longo da vida ao invés das tão valorizadas carreiras lineares baseadas em formação prévia; competências transdisciplinares e competências criativas no lugar de especialização por competências; e trabalhos sem horários, em qualquer local com interligação entre vida profissional e privada diferente do local fixo de trabalho e da separação entre vida profissional e privada (Livro Branco Comissão Europeia, 2016).

CONVERSA COM ATOR ESTRATÉGICO

178



ANA CARLA FONSECA REIS

Futuro do trabalho para muitas pessoas é visto como algo longínquo e que afetará somente as gerações futuras. Contudo, estudos abalizados de fontes como Fórum Econômico Mundial, McKinsey e The Economist Intelligence Unit, que vêm se debruçando sobre esta questão há muitos anos e fazem muitas pesquisas rigorosas a respeito, convergem ao dizer que o que nós entendemos hoje como trabalho vai mudar radicalmente no prazo de 20 a 40 anos, no máximo.

Este intervalo depende de uma série de circunstâncias, como o nível de crescimento da economia, o poder das forças sindicais, das regulamentações e a presença de tecnologia de ponta. E quão mais tarde os países entrarem nessa mudança para o futuro do trabalho, mais difícil será alcançar os demais. O melhor seria se preparar o mais rápido possível, que infelizmente não é caso do Brasil, embora seja um tema premente.

Estudos apontam que, nesse prazo, metade das atividades envolvidas na média das profissões como são conhecidas hoje deverá deixar de existir, e metade do que existirá, hoje não se tem ideia do que será, ou seja, as profissões em si não vão sumir. Há uma estimativa de que 5% das profissões como tais deverão sumir, e muitas delas que já deveriam ter sumido. Pegando o contexto Brasil, profissões que já deveriam ter sido expurgadas, como estivador e descarregador de bagagem, que devido à realização de muito esforço físico se aposentam por invalidez muito cedo. Então existem questões medievais que sobrevivem no contexto de hoje.

Em termos de atividades profissionais, é como se se pegasse a job description de todas as profissões em termos do que é desenvolvido em trabalho criativo, inteligência social, atividades burocráticas, processos e afins e se fizesse

o recenseamento das atividades de cada ocupação. Somando várias atividades, metade delas entra nessa conta de que deve sumir nos próximos anos e a outra metade do que irá substituir hoje ainda não existe.

Isso pode ser bom, desde que seja possível se livrar das coisas burocráticas, que tomam mais tempo, aquelas questões que não agregam nem valor, nem satisfação, levando à sensação de que o dia não rendeu, mesmo que tenham sido realizadas diversas atividades. A rigor, se a inteligência artificial e a automação industrial estivessem mais presentes no dia a dia, você poderia se liberar dessas atividades mais repetitivas, tendo mais tempo para se dedicar ao que somente você poderia fazer.

Em um cenário mais positivo do futuro do trabalho, a sociedade como um todo, não apenas profissionais que saem

capacitado das universidades de design, ciência e tecnologia, biomedicina e outras mais vinculadas a um conceito de suposta classe criativa, mas que todas as pessoas pudessem se dedicar com mais afinco às questões que de fato mexem com sua criatividade e com sua inteligência social.

O que se diz é que os 2 grandes perfis que não serão tão facilmente substituídos por inteligência artificial e robótica são justamente: talento criativo – dentre outras coisas, com a capacidade de toda vez que se faz algo ser algo novo; independentemente do número de livros, aquele livro será o primeiro, assim como aquela pesquisa científica, aquela música, game etc; e inteligência social (capacidade de se relacionar positivamente e aprender com o outro) - o que envolve trabalho em time, habilidade de fazer aflorar o potencial das pessoas, negociação, inteligência emocional etc..

O futuro do trabalho é um futuro muito próximo, que já vimos sentindo há anos e acaba tendo impacto em todas as profissões, independentemente de serem blue collar, white collar. Afetará, em diferentes graus, todas as profissões, em todos os países. Ao mesmo tempo, outras profissões surgirão ou se expandirão, como decodificador de genoma, gestor de resíduo sólido, auditor de bem-estar, além de as vinculadas a cuidado dos outros, educação e desenvolvimento de tecnologias.

Quanto mais demorarmos para entrar a bordo disso, mais difícil será recuperar o tempo perdido. A questão não é tanto quais profissões virão depois e sim como lidar com as pessoas que estão nessa transição, tendo em vista que o que elas se prepararam para fazer é colocado em cheque e o que elas não sabem fazer passam a ser algo básico.

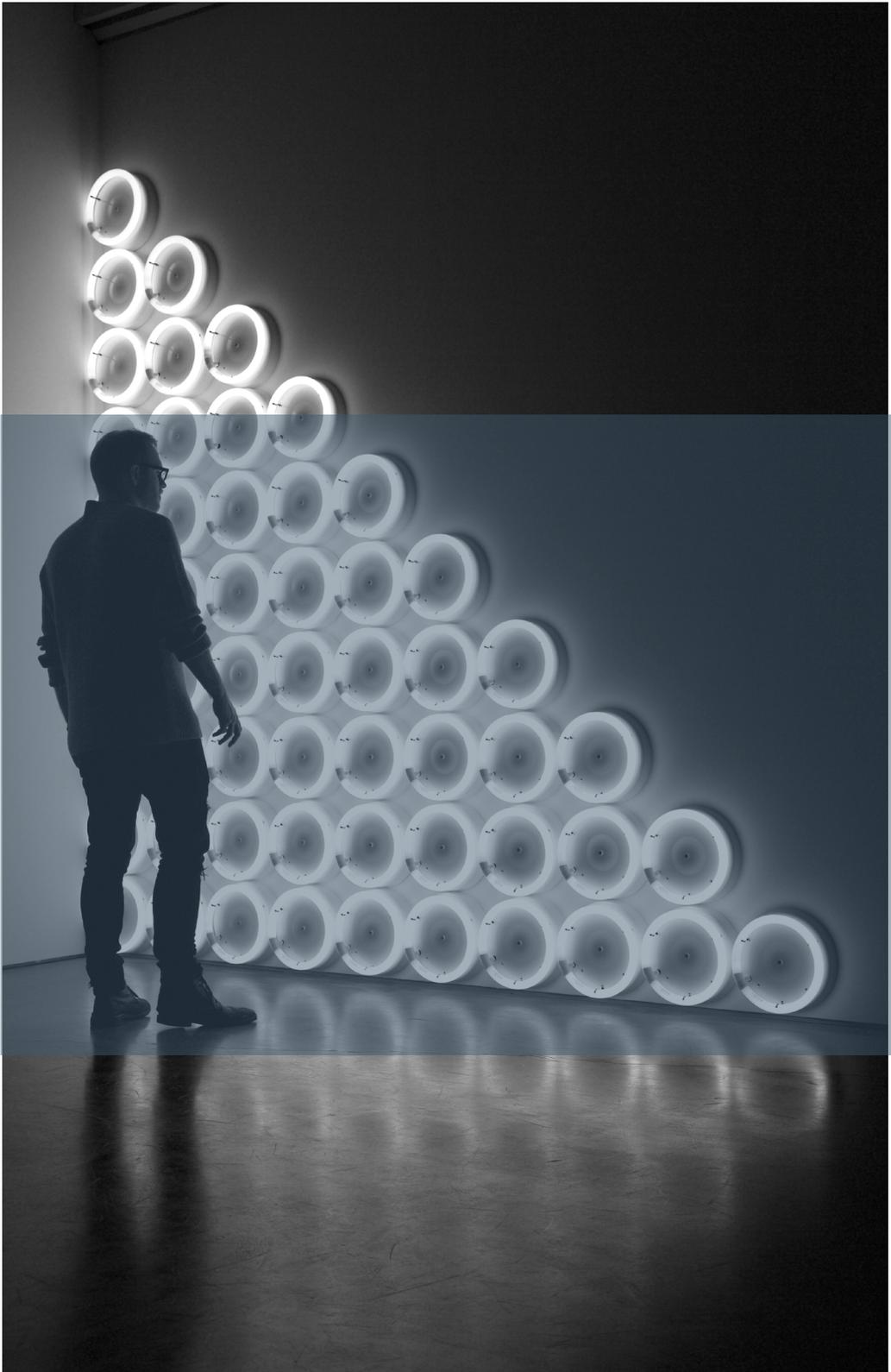
Como o futuro é sempre incerto, preparar-se para o futuro do trabalho é um pouco como se disséssemos “faça a mala e vamos viajar”, sem contar para onde. Nós não sabemos quais profissões ou as “roupas” vamos pôr na mala. Porém, sabemos que algumas coisas invariavelmente nós levaremos, seja qual for o destino: escova de dentes, nécessaire, GPS, remédios, de modo que estas questões. Essas são as chamadas “habilidades do futuro”, que na verdade são habi-

lidades do presente, que muitas vezes delegamos às tecnologias e vamos atrofiando, como qualquer outra habilidade, quando não é praticada.

O Fórum Econômico Mundial tem uma lista destas habilidades que são revistas periodicamente, incluindo criatividade, capacidade de análise sistêmica, raciocínio crítico, inteligência emocional, gestão de recursos (humano, financeiro etc), inteligência espacial, visualização, raciocínio matemático e outras.

Por exemplo, com o uso de aplicativos como Waze e Google Maps, acabamos delegando a eles a nossa capacidade visual de localização. Ficamos no piloto automático e não prestamos atenção ao caminho percorrido. Se acabar a bateria do celular, talvez nem consiga voltar para casa, dependendo de onde estiver. Assim como não se lembra o número de telefone de ninguém, porque está tudo na memória do celular.

De modo que em vez de nós utilizarmos estas tecnologias para desenvolver essas habilidades, que são do presente e que serão cada vez mais necessárias no futuro, acabamos delegando-as às tecnologias. E aí entra a história de que as máquinas vão controlar as pessoas e etc. Na verdade, nós vamos “delegando” às máquinas a nossa capacidade de desenvolver habilidade espacial, raciocínio



matemático, conexões improváveis e assim por diante. Um dos grandes alertas é como vamos utilizar estas tecnologias para que a gente expanda estas habilidades.

É quase inelutável reconhecer que as universidades e escolas não vão dar conta de resolver todos esses desafios, com a envergadura e a profundidade que trazem, de modo que a gente precisa se valer de outras formas de desenvolvimento das habilidades do futuro - não apenas para quem sai da faculdade, mas da sociedade como um todo. Uma das grandes defesas que fazemos, na Garimpo de Soluções, é que as cidades precisam se preparar para serem ambientes mais propícios

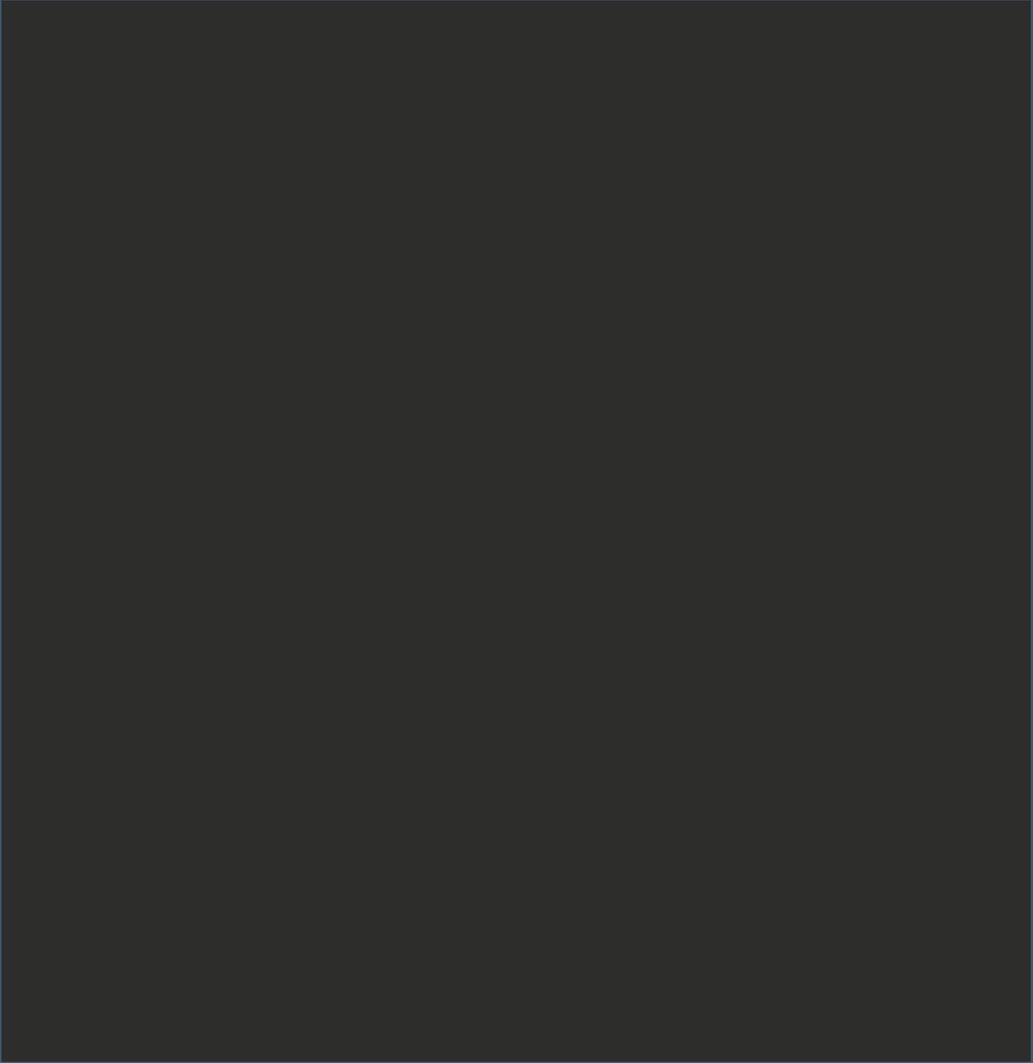
ao estímulo das habilidades do futuro. É o que vemos e buscamos em cidades como Berlim, Buenos Aires, Dubai, Londres e Montreal.

A Prefeitura de Montreal, por exemplo, criou há muitos anos o “Bureau de Design”, cuja missão básica é oferecer ao cidadão, seja ele da profissão que for, o desenvolvimento do olhar de designer, sem ser designer. Para isso trabalham espaço público, fachadas ativas e outros

Em suma: nós temos uma excelente oportunidade de utilizar a urgência do futuro do trabalho para repensar capacitação, desenvolvimento e cidades. Agora é decidirmos se queremos seguir essa trilha ou perder o momento.

CONVERSA COM ATOR ESTRATÉGICO

186



PETER DOSTLER

Para finalizar as conversas com atores estratégicos relacionados à Economia Colaborativa, a seguir são apresentadas contribuições repassadas à autora do livro por Peter Dostler, Diretor Executivo da STEINBEIS-SIBE do Brasil.

Quando perguntado acerca da contribuição do conceito *open innovation* na consolidação do modelo de economia compartilhada, Peter considera que há sim uma relação. Para ele, pessoas que contribuem com ideias conseguem acessar conhecimento e diversos saberes, o que, obviamente, contribui para o surgimento de novos modelos de negócios. Como a internet e a *open innovation* não têm fronteiras, os novos pensadores estão conectados em rede e isso colabora para os novos conhecimentos.

Acerca dos principais desafios no Brasil para a operacionalização dos novos modelos de negócio: primeiramente, o

Brasil não tem estrutura completa de internet. Devido à questão geográfica, tem dificuldade de promover acesso a diversas partes do país. Em segundo lugar, o desafio cultural, pois as pessoas não sabem os conceitos, muito menos como gerar esse conceito para conhecimentos e novos negócios. Em terceiro lugar: existe um déficit de educação digital, e ainda existe falta de crédito para isso, como o apoio de empresários e startups. Para o país superar os desafios, Peter entende que primeiramente é preciso fortalecer a cultura através da educação. Em segundo lugar, disponibilizar incentivos financeiros e espaços em universidades, ou seja, uma rede para criar novos empresários, empreendimentos e pensadores. E terceiro: políticas públicas.

Sobre a tendência de fusões e aquisições, observadas em mercados nos quais operam indústrias tradicionais: hoje, apesar de haver muitos empreendedores indi-

viduais surgindo no Estados Unidos e Israel, no caso do Uber, são pensadores jovens com uma ideia radiante que conseguem criar uma estrutura muito enxuta e assim podem focar no seu negócio. Por outro lado, empresas como Microsoft, Apple, que compraram LinkedIn, WhatsApp e várias redes sociais. Peter acredita que esses conglomerados de empresas grandes não vão deixar de verificar essas oportunidades de negócios e com a força de capital que eles têm, vão acabar comprando essas empresas. Como por exemplo, o Instagram negou uma proposta de compra por \$ 3bi, por que vão abrir capital na bolsa de valores, com objetivo de arrecadar \$ 50bi. Algumas das empresas um dia que foram pequenas podem ir para a bolsa de valores ou se manter como empresas individuais, mas os conglomerados vão atuar criando fusões e comprando empresas, como faz a Apple e a Microsoft.

A respeito dos impactos dos negócios apoiados em plataformas de colaboração: essas plataformas em rede vão transformar completamente nossa realidade, aliados à transformação digital vão surgir modelos completamente diferentes e empresas e negócios completamente novos, o que gerará um fortíssimo impacto para todo mundo. Peter acha que já estamos no início desse novo tempo, início da digitalização do mundo, que já inicia o que será um impacto profundo em nossas vidas, tanto em âmbito profissional quanto pessoal. Para ele o grande ganhador dessa nova era é o consumidor, as organizações terão que gerar ganhos em escala, preço e qualidade. Como exemplo o Uber, qualidade maior com preço acessível.

Na área governamental Peter também vê contribuições expressivas. Atualmente na Alemanha, é visível como esses

pensadores (essas redes) transformam municípios e criam novos projetos. Ele inclusive leu uma reportagem sobre um modelo de habitação em Berlim criado através de uma rede que vai impactar a habitação, mobilidade, ecologia e fortemente na área governamental. Resta saber o quanto o Brasil consegue se abrir para esses novos conceitos e aproveitar as consequências.

Na Alemanha há uma consciência social bem diferente do Brasil, como na reportagem que Peter mencionou, são feitos junto com cidadãos que repensam o espaço habitado. Nela falava sobre uma cidade no interior, Baviera (Alemanha), onde o prefeito criou um conceito junto a população de renovar prédios antigos ao invés de construir prédios novos e impactar na ecologia/meio ambiente.

Os arquitetos se beneficiam dessas redes mundiais que constroem casas de uma forma completamente nova. Inclusive com relação à logística, pois usam materiais que vêm de perto, eles pensam na ecologia e sustentabilidade. Se beneficiam de pesquisas mundiais e isso vai da casa, dos materiais até a logística quanto ao uso de pedras, que são retiradas da própria região. Em Berlim, e nas grandes cidades alemãs os espaços estão ficando impagáveis, então se criou, por

“Para o país
superar os desafios,
primeiramente é
preciso fortalecer
a cultura através
da **educação.** Em
segundo lugar,
disponibilizar
incentivos
financeiros e
espaços em
universidades. [...]”
E terceiro:
políticas públicas.”



exemplo, um bloco no qual são criadas comunidades onde moram arquitetos, professores, profissionais liberais, que juntos compartilham um espaço maior e ecologicamente correto.

Essa cultura é vista na mobilidade, na saúde e fortemente no governo federal, nos estaduais e nas prefeituras, onde o cidadão realmente percebe as políticas públicas. Peter destaca que a Alemanha tem um extremo conceito de integração, inclusive a Angel Merkel vai se candidatar baseada na integração dos refugiados. O governo federal e grandes empresas integram pessoas de forma excepcional e tem realizado propagandas como por exemplo, um rapaz da Síria junto com um instrutor da Bosch, outro comercial com um químico da Síria junto com um funcionário da Bayer. Juntos eles criam um mundo novo.

Por fim, a população também proporciona segurança através de redes de muita inteligência, por exemplo, eles descobriram um centro de distribuição de alcorão e 140 pessoas da Alemanha viajaram para a Síria para serem treinados como terroristas. Peter acredita que esses novos modelos de redes e participação da população vão impactar na segurança, habitação, mobilidade e em todas as políticas públicas.

CAPÍTULO 11

CONSIDERAÇÕES FINAIS

193

Modelos como o praticado pelo Airbnb e pelo Uber têm feito com que *players* tradicionais percam parte considerável de seus mercados, obrigando-os à revisão estratégica – muitas vezes apoiada em qualidade e em preços. E isso beneficia diretamente o consumidor final, que passa a ter um número maior de opções de oferta, aumentando também seu poder de barganha para com as indústrias e os segmentos tradicionais.

Dessa forma, é possível afirmar que não somente os novos modelos de negócio, mas também os tradicionais possam ser favorecidos com as estruturas de rede de colaboração estabelecidas. Resta à indústria tradicional monitorar os impactos e identificar formas de incorporar possíveis benefícios aos seus modelos de negócio.

Como o apresentado anteriormente, as previsões a respeito de um possível “fim da economia tradicional de mercado” mostram-se pouco prováveis, a partir do cenário atual identificado: muito mais que formas diferentes de modelos econômicos, as chamadas economia colaborativa e economia compartilhada apresentam novos formatos de negócio, que coexistem com os já observados na economia de mercado. São modelos apoiados em rede, em geral operacionalizados por meio de platafor-

mas digitais, que operam com baixíssimos custos e em ambientes até o momento não-regulados, o que possibilita ofertar produtos e serviços bastante competitivos, em termos de qualidade e de preço.

Entretanto, é inegável o potencial de mudança nas relações de negócios, seja por meio da ampliação do modelo tradicionalmente observado em economia de mercado, onde um player oferta para muitos, na condição de empresa, por exemplo. Com esses novos modelos de negócio abre-se a possibilidade do consumo *peer to peer*, onde a oferta é feita de um para um, ampliando-se as matrizes então estabelecidas.

A colaboração abre um espaço maravilhoso para a troca de conhecimento e a inovação, tanto na esfera privada como na pública: pesquisa e desenvolvimento, assim como identificação de possíveis soluções a problemas ou desafios, não são mais exclusivos às áreas técnicas de organizações e instituições. O conhecimento está em todos os lugares e agora pode, por meio de redes estruturadas, ser mais bem aproveitado. Os consumidores e usuários de bens e serviços, inclusive, estão ávidos por participar desse processo. O grande desafio trata do que as organizações farão a respeito e de como aproveitarão essas novas relações estabelecidas.

