



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LEONARDO MEDEIROS MARTINS

**SHARING ECONOMY: PADRÕES DE DISRUPÇÃO NOS
SETORES DE LOGÍSTICA E TRANSPORTE URBANO – UM
ESTUDO DE STARTUPS**

Natal
2017

LEONARDO MEDEIROS MARTINS

**SHARING ECONOMY: PADRÕES DE DISRUPÇÃO NOS
SETORES DE LOGÍSTICA E TRANSPORTE URBANO – UM
ESTUDO DE STARTUPS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: José Bolivar Vieira da Rocha, Dr.

Natal
2017

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Martins, Leonardo Medeiros.

Sharing economy: padrões de disrupção nos setores de logística e transporte urbano – um estudo de startups / Leonardo Medeiros Martins. - 2017.

75f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2017.

Orientador: Prof. Dr. José Bolivar Vieira da Rocha.

1. Administração - Monografia. 2. Logística – Monografia. 3. Transporte urbano – Monografia. 4. Sharing economy - Monografia. 5. Startups - Monografia. 6. Disrupção - Monografia. I. Rocha, José Bolivar Vieira da. II. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 005

LEONARDO MEDEIROS MARTINS

**SHARING ECONOMY: PADRÕES DE DISRUPÇÃO NOS SETORES DE
LOGÍSTICA E TRANSPORTE URBANO – UM ESTUDO DE STARTUPS**

Monografia apresentada e aprovada ao Departamento de Administração
(UFRN) em _____ de _____ de _____, pela banca examinadora
composta dos seguintes membros:

José Bolivar Vieira da Rocha, D. Sc.
Orientador

Gabriel Martins de Araújo Filho, D. Sc.
Examinador

Marcelo Rique Carício, D Sc.
Examinador

Dedico este trabalho a todos os interessados em estudar como ocorrem as inovações no mundo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Norte pelo usufruto de sua infraestrutura ao longo desta graduação, fato que proporcionou-me amadurecimento intelectual e possibilitou a construção deste trabalho.

Também, agradeço à família, sobretudo meus pais, pelo investimento afetivo e financeiro dado ao longo desses anos.

Por fim, agradeço a todos os compassageiros evolutivos desta vida, cujas experiências proporcionaram vivências e ensinamentos para minha evolução consciencial. Com base na Conscienciologia, a intelectualidade, a comunicação e o parapsiquismo são recursos indispensáveis para completar a programação existencial.

“Como empresa, temos de ser a mudança que queremos ver no mundo. Isso significa que quase tudo é passível de ser modificado: nossos produtos, nossos processos, nossos modelos de negócio, a maneira como administramos e lideramos e como convivemos uns com os outros. É improvável que mudemos só umas coisas e com isso modifiquemos o todo”.

(Roger Saillant)

RESUMO

Através do surgimento de novas tecnologias, junto com as alterações econômicas da atualidade, as relações mais próximas entre as pessoas adquiriram o potencial de alterar o *status quo* mercadológico. Os novos modelos de negócio baseados em consumo colaborativo ou economia compartilhada (*sharing economy*) estão adquirindo notoriedade por trazer mais valor aos consumidores a partir do acesso a bens ao invés da posse, de modo amplo aos mais variados setores e mercados da sociedade. Não apenas sendo inovadores, mas disruptivos, em um processo de aceleração de mudança de cenário nos mercados mais rápido. Neste sentido, o presente trabalho objetiva estudar as empresas de base tecnológica (*startups*), avaliando se estas possuem padrões de disrupção em seus modelos de negócios, que estão inseridas na *sharing economy* e trabalhando nos setores de logística e transporte urbano, devido à relevância desses setores para a sociedade e também para conferir maior capacidade de exemplos e foco de pesquisa. Assim, nove padrões de disrupção estudados e propostos pela Deloitte Insights foram adotados para investigar os modelos de negócios de 44 *startups* selecionadas da plataforma de *startups* AngelList. Para cada *startup* foi extraído informações sobre seu modelo de negócio no seu website e página no AngelList. Após a extração dos dados realizou-se a síntese dos modelos de negócio para, então, analisar quais padrões de disrupção foram perceptíveis. Compilando todas as análises de padrões disruptivos nos modelos de negócios é que foi possível identificar se houve um padrão predominante e a média de padrões por empresa. Por fim, ao final da pesquisa, observou-se que o maior potencial disruptivos das *startups* estudadas está nos padrões de conectar pares (as pessoas ou empresas) e utilizar (desbloquear) ativos em mercados adjacentes.

Palavras-chave: *sharing economy*; *startups*; disrupção; padrões de disrupção; logística; transporte urbano.

ABSTRACT

Through the emergence of new Technologies, together with the economic shifts of present, the closest relations between people have acquired the potential to change the *status quo* of the Market. The new business models based on collaborative consumption or sharing economy are capturing notoriety by bringing more value to costumers from the access of goods instead ownership, in a broad way, reaching the most varied sectors and markets of society. Not only being innovators, but disruptives, in a process of faster acceleration of markets' scenario change. In this sense, the present work aims to study the technological based companies (startups), evaluating if these have patterns of disruption in its business models, which are inserted at sharing economy and working in the sectors of logistics and urban transport, due to the relevance of those sectors to the society and also to give more capacity of exemples and research focus. Thus, nine patterns of disruption studied and proposed by Deloitte Insights were adopted to investigate the business models of 44 startups selected of the startups' plataform AngelList. For each startup, it was extracted informations about its business models on its website and AngelList's page. After the data extraction it was done the business models' synthesis to, then, analyze which disruption patterns were perceived. Compiling all the disruption patterns' analysis in business models it was possible to identify if there was a predominat pattern and the media of patterns by company. Lastly, at the end of the research, it was observed that the biggest disruptive potencial of the studied startups came from the patterns of connect peers (people or companies) and use (unlocking) of actives from adjacents markets.

Key-words: sharing economy; startups; disruption; patterns of disruption; logistics; urban transport.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Potencial de receitas dos setores tradicionais e de <i>sharing economy</i>	26
Figura 2 – Pesquisa Vision & Crowd	27
Figura 3 – Percepção dos benefícios da <i>sharing economy</i> por estadunidenses familiarizados com esta economia	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fontes de dados das <i>startups</i> investigadas	53
Quadro 2 – Quadro explicativo das <i>startups</i>	54
Quadro 3 – Padrões de disrupção por <i>startup</i>	58
Quadro 4 – <i>Startups</i> por número de padrões de disrupção	62
Quadro 5 – Quantidade de expressões por padrão de disrupção	63
Quadro 6 – <i>Startups</i> por padrão de disrupção	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2 LOGÍSTICA E TRANSPORTE URBANO	17
2.1 DEFINIÇÕES DE LOGÍSTICA	17
2.2 TRANSPORTE URBANO.....	18
2.3 TRANSPORTE E URBANISMO	19
3 SHARING ECONOMY	20
3.1 COLABORAÇÃO (<i>SHARING</i>)	20
3.2 DEFINIÇÕES DE <i>SHARING ECONOMY</i>	20
3.3 SETORES DE ATUAÇÃO DA <i>SHARING ECONOMY</i>	25
3.4 DADOS DE REFERÊNCIA E BENEFÍCIOS.....	26
3.5 BARREIRAS DA <i>SHARING ECONOMY</i>	28
3.6 RELAÇÕES DA <i>SHARING ECONOMY</i> COM NEGÓCIOS TRADICIONAIS	30
4 PADRÕES DE DISRUPÇÃO	34
4.1 DISRUPÇÃO	34
4.2 DESBLOQUEAR ATIVOS DE MERCADOS ADJACENTES.....	37
4.3 CONECTAR PARES	39
4.4 EXPANDIR ALCANCE DE MERCADO	41
4.5 DESENVOLVIMENTO DISTRIBUÍDO DO PRODUTO	42
4.6 CONVERGIR PRODUTOS	43
4.7 DESAGRUPAR PRODUTOS E SERVIÇOS	45
4.8 TRANSFORMAR PRODUTOS EM PLATAFORMA DE PRODUTOS.....	46
4.9 ENCURTAR A CADEIA DE VALOR.....	48
4.10 ALINHAR PREÇO AO USO	49
5 METODOLOGIA	51
5.1 TIPO DE ESTUDO	51

5.2 ABRANGÊNCIA DE ESTUDO	52
5.3 COLETA DOS DADOS.....	52
5.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
6 RESULTADOS DA PESQUISA	58
6.1 DADOS GERAIS	58
6.2 INTERPRETAÇÕES DOS DADOS	65
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS.....	70

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Com o passar dos séculos, as sociedades humanas atualizaram-se e desenvolveram suas relações, tecnologias, economia e aspectos políticos e culturais. Com a intensificação do desenvolvimento tecnológico no final do século XX, foram realizados avanços tecnológicos significantes (para não dizer seculares) em décadas. De modo mais específico e na perspectiva deste trabalho, os avanços tecnológicos na área de informática (BURKEMAN, 2009), desde a criação dos primeiros computadores até a rede de internet, propiciaram novas realidades que alteraram profundamente (ou disruptivamente) as dinâmicas econômicas estabelecidas entre as empresas tradicionais (não inovadoras ou mantenedoras do *status quo*). Uma destas dinâmicas econômicas alteradas foi a condição da venda ou compra sendo sobreposta pelo compartilhamento. O ato de compartilhar não é novo na história humana, mas, com o desenvolvimento da internet e tecnologias virtuais, este tipo de interação social conseguiu agregar valor a novos modelos de negócio que seguiam lógica de mercado diferente da lógica seguida pelas empresas tradicionais. Conforme Belk (2014) a partir da Web 2.0 novas formas de compartilhar, assim como outras formas já existentes, foram escalonadas, estando em múltiplos serviços aos consumidores. Mais recentemente, por volta do início da primeira década do século XXI, outras tecnologias também favoreceram o desenvolvimento e expansão de novos negócios baseados no compartilhamento (ou *sharing*), como os smartphones e suas plataformas de aplicativos, sistemas de localização, pagamentos virtuais (incluindo bitcoins), entre outros.

Estas novas concepções de negócios têm o potencial para alterar significativamente vários setores de negócios. O próprio número de empresas *startups* com modelos de negócios voltados para o compartilhamento de um produto ou bem oferecido tornou-se tanto que a modalidade de *sharing* passou a ser referida como uma economia, ou a *sharing economy* (V. capítulo 3 *Sharing Economy*). Esta economia vem desenvolvendo negócios nos mais variados setores da sociedade e de mercados, inclusive o de transporte e logística.

No Brasil, mais de 160 milhões de habitantes vivem em áreas urbanas (IBGE, 2010), onde o modal de transporte é majoritariamente o veículo automotivo

particular: o carro. Em centros maiores, como as capitais e regiões metropolitanas, há maior acesso a outros modais coletivos, como táxis, ônibus e metros ou trens urbanos, embora a predominância seja dos veículos automotivos. Dentro deste panorama o deslocamento urbano é segregado àqueles que possuem condições financeiras de arcar com um carro próprio e aos que não possuem tais condições, restando usar os transportes coletivos públicos, principalmente ônibus. Problemas como congestionamentos, acidentes ou danos em vias precárias (esburacadas ou irregulares), falta de locais para estacionar, preço alto dos combustíveis, excesso de passageiros (ônibus lotado), horas do dia “perdidas” no deslocamento e poluição do ambiente pelos CO² e barulhos apresentam-se como desafios da melhora do transporte urbano. O transporte é uma atividade essencial das cidades, em que a dificuldade de mobilidade afeta diretamente o desenvolvimento dos serviços e da convivência da cidade. A mobilidade também influencia outras atividades logísticas, como o transporte de cargas e o armazenamento, pois, caminhões em rotas desnecessárias contribuem para a lentidão do trânsito (congestionamentos), enquanto que vias de acesso precário podem prejudicar o armazenamento e estocagem de bens na cidade.

Assim, uma possível área de mudança das condições logísticas e de transporte nas cidades pode-se dar através de novos modelos de negócios. Em relação à *sharing economy*, há o surgimento de *startups* com aplicações que possibilitam uma otimização da forma como as pessoas ou os bens deslocam-se em ou entre cidades, através de plataformas mobile mais acessíveis e/ou preço mais acessíveis. Ainda mais relevante, essas *startups* estão atuando de forma disruptiva, isto é, com processos de inovação mais rápido e impactantes – fato que também proporcionar valores de mercados bilionários a partir de injeções de capital de investimento. *Startups* referidas como unicórnios são aquelas que conseguiram atingir um valor de mercado de 1 bilhão de dólares em até cinco anos de existência. Na *sharing economy*, é notório o caso do Uber que com 9 anos de existência¹ já possui um valor de mercado entre 50 e 70 bilhões de dólares, atuando no mercado de *ridesharing* ou caronas compartilhadas pagas. Esse modelo de *ridesharing* contrapõe os tradicionais táxis que dependem de licenças e contratos com prefeituras para atuarem. Empresas de *ridesharing* como Uber buscam oferecer um

¹ Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/our-story/>>. Acesso em: 03 dez. 2017.

tipo de deslocamento semelhante, mas, com aporte das tecnologias para pedir um carona via app e com preços mais acessíveis, pois, os motoristas não são funcionários da empresa (que não possuem nenhum carro, apenas detém a plataforma) e sim parceiro-colaboradores, motoristas particulares que decidem quando querem prestar o serviço.

Portanto, esse caso do *ridesharing* ajuda a explicar como novos modelos de negócios disruptivos da *sharing economy* podem contribuir para um cenário melhor na logística e transporte urbano. Porém, além do tipo de atividade prestada, o que chama atenção são os modos com os quais tais *startups* podem ser disruptivas, em termos dos modelos, mecanismos ou padrões empregados.

Nesse sentido, o presente trabalho objetiva realizar uma investigação sobre: quais são os padrões disruptivos presentes em *startups* da *sharing economy* que atuam na logística e no transporte urbano.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar quais padrões disruptivos estão presentes em *startups* da *sharing economy* que atuam na logística e no transporte urbano.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Entender como a *sharing economy* difere dos negócios tradicionais.
- b) Apresentar e explicar os modelos de disrupção adotados.
- c) Selecionar grupo de *startups* para serem analisadas com base nos padrões disruptivos adotados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Devido ao surgimento de novos fenômenos sociais, econômicos e tecnológicos, há a necessidade de descrevê-los e pesquisa-los, no âmbito da academia e das ciências sociais aplicadas. Este trabalho buscou estar de acordo com esta afirmação no sentido de procurar adentrar uma temática ainda recente na

atualidade e que dispõe de número baixo de publicações acadêmicas, comparando com outros temas. No caso, os temas de disrupção e *sharing economy* foram escolhidos por sintetizar um dos assuntos mais recentes no mercado global de inovação atualmente.

Também, a decisão de adentrar os referidos temas é pretendida como auxílio a novos empreendedores que queiram estudar e buscar conhecimentos sobre as conceituações e funcionamentos dessas temáticas. Como papel social de uma universidade, é esperado que os conhecimentos gerados pela instituição, em algum tempo, revertam em melhorias para a sociedade. Portanto, pretende-se que esta pesquisa possa apoiar a elaboração de novos modelos de negócios através da elucidação dos padrões de disrupção e como estes apresentam-se em modelos de negócios.

Mais especificamente, a área de logística urbana representa um setor crucial para o desenvolvimento das cidades e por isso, em ordem de ilustrar maiores possibilidades de como melhorar nossa sociedade, o presente trabalho abordou, também, a área da logística urbana, entendendo que esta é uma diretriz vital para o funcionamento de qualquer cidade e qualidade de vida para a respectiva população.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado nos seguintes capítulos: logística urbana; *sharing economy*; padrões de disrupção; metodologia; resultados da pesquisa; e considerações finais. Os primeiros capítulos (logística urbana, *sharing economy* e padrões de disrupção) são de ordem mais teórica, trazendo as referências sobre os assuntos para a melhor compreensão do tema e dos resultados de pesquisa.

Logística urbana tratará do significado, importância e implicações para a cidade, bem como a sociedade. Em seguida o capítulo *sharing economy* abordará as conceituações, fundamentos e informações gerais sobre economia colaborativa. Depois, em padrões de disrupção, esse capítulo irá trazer visões sobre o que é a inovação disruptiva e expor os padrões de disrupção utilizados nesta pesquisa.

Após os capítulos de referência e embasamento teórico, seguem os de metodologia e resultados de pesquisa. O capítulo metodologia apresenta as definições mais científicas do tipo de pesquisa e estabelece os procedimentos metodológicos empregados. Após, o capítulo resultados da pesquisa apresenta as

informações encontradas depois de empregados os procedimentos metodológicos junto a algumas considerações e interpretações dessas informações.

Por fim, o último capítulo (considerações finais) apresenta a síntese de fechamento do trabalho e conclusão sobre o processo de realização da pesquisa.

2 LOGÍSTICA E TRANSPORTE URBANO

2.1 DEFINIÇÕES DE LOGÍSTICA

Em senso comum, a logística é um termo de fácil conhecimento às pessoas, pois é do cotidiano ver elementos dessa área cidade a fora. Na rua, vemos carros, ônibus, caminhões, viadutos e malhas viárias. Ao passar por áreas comerciais é, também, possível visualizar entrega de produtos a supermercados e lojas ou, em áreas industriais, grandes galpões e armazéns. Entretanto, para uma abordagem mais técnica – isto é, científica –, deve-se compreender os conceitos e fundamentos da logística.

Um dos pontos do senso comum é pensar em transporte sendo um sinônimo de logística (PAURA, 2012). Analisando os fundamentos da ciência logística, o transporte é uma das áreas primárias que compõe a definição de logística. De modo mais claro, na visão de Ronald Ballou (1999) é trabalhada a definição de que “a logística é o processo de planejamento do fluxo de materiais, objetivando a entrega das necessidades na qualidade desejada no tempo certo, otimizando recursos e aumentando a qualidade do serviço” (apud PAURA, 2012).

Ainda assim, esta definição aplica-se de modo mais direto à logística das empresas que por sua vez é área cujo estudo analisa os procedimentos e operações empresariais relacionados à interação com os clientes, em termos de processamento de informações (pedidos e demandas) para poder realizar entregas (transporte) e necessidade de manutenção e organização dos estoques. Dessa forma a logística empresarial assenta-se nestas três atividades-chave. Na ocasião, o transporte não é um sinônimo de logística, mas sim uma parte essencial dessa atividade.

Tão logo, a logística não é exclusiva às empresas, mas a todos os empreendimentos (públicos ou privados) que lidam com fluxo de materiais. Ou seja, além das empresas e outras organizações da sociedade, também há, com muita relevância, a logística urbana, isto é, a logística aplicada às cidades. Diferentemente da logística empresarial, a logística urbana – ou em sua denominação de origem, *city logistics* – compreende fatores sociais, ambientais, políticos e econômicos além das atribuições das empresas, os quais exigem uma conceituação e abordagem diferente a esta logística. A cidade tem que pensar na organização de seu espaço

coletivo para favorecer a coletividade (o que inclui todo o setor empresarial) e isso é uma atribuição que as empresas clara e obviamente não possuem. Por exemplo, empresas não necessariamente tem que se importar com atividades burocráticas (como licitações) ou com crises em outras áreas da cidade que exijam remanejamento de recursos. Portanto, segundo Taniguchi (2014, p. 311) *city logistics* é conceituado como “o processo para otimização total das atividades de logística e transporte por companhias privadas com suporte de sistemas de informação avançados em áreas urbanas, considerando o ambiente de tráfego, o congestionamento de tráfego, a segurança de tráfego e a economia de energia dentro da estrutura do mercado econômico²” (apud TANIGUCHI et al., 2001). Nesse sentido, podemos observar que *city logistics* representa um compartilhamento da gestão pública com setores empresariais a fim de trazer maior eficiência ao fluxo logístico de materiais urbanos. Esta busca por eficiência vem em contrapartida ao caos urbano de congestionamento das vias, acarretando em ineficiências como perda de tempo, desgaste dos veículos (coletivos e particulares), consumo de combustível e maior emissão de poluentes (MUKAI et al., 2007).

2.2 TRANSPORTE URBANO

É importante ressaltar, também, que o fluxo de materiais da logística das cidades, denominado transporte urbano, é categorizado em transporte de passageiros quando as pessoas são deslocadas e em transporte de cargas quando são movimentados produtos, ao modo de mercadorias, insumos e bens das pessoas (FERRAZ; TORRES, 2004). Ainda de acordo com os autores, os modos de transporte urbano podem ser classificados em três grupos, os quais são: privado ou individual; público, coletivo ou de massa; e semipúblico. O grupo privado ou individual abarca os meios de transporte que são utilizados por usuários particulares e que possuem liberdade para decidir o horário de partida e percurso a ser seguido. São exemplos de meios de transporte individual: bicicletas, motos e carros. Quanto ao grupo público, coletivo ou de massa, este é representado pelos meios de transporte que pertencem a empresas ou companhias públicas que operam veículos

² Tradução elaborada pelo o autor. Frase original: *the process for totally optimising the logistics and transport activities by private companies with support of advanced information systems in urban areas considering the traffic environment, the traffic congestion, the traffic safety and the energy savings within the framework of a Market economy* (TANIGUCHI, 2014, p. 311 apud TANIGUCHI et al., 2001).

com grande capacidade de transporte em horários fixos e trajetos já estabelecidos. Como exemplo do grupo de transportes públicos, podemos citar os ônibus, bondes, metrô e trens. Em relação ao grupo semipúblico, são exemplificados os meios de transporte de táxi, mototáxi, carona programada (*carpool*), lotação e veículos fretados ou alugados. Este grupo é considerado intermediário entre as classificações de individual e público, pois esses meios de transportes pertencem a empresas ou indivíduos particulares, mas são destinados a uso particular para outros indivíduos ou grupo de indivíduos (FERRAZ; TORRES, 2004).

2.3 TRANSPORTE E URBANISMO

Dentro da logística das cidades, os indivíduos precisam realizar suas rotinas (saindo de casa) e, para isso, necessitam de um meio de transporte para se deslocar. Quanto mais uma cidade é desenvolvida em relações comerciais e econômicas, maior será o influxo de cargas e pessoas dentro do ambiente urbano. Com isso, é possível compreender porque o transporte urbano detém maior relevância na logística urbana, pois, a “vida” das cidades ocorre em função deste elemento: a urbanização está intrinsecamente ligada aos meios de transporte. Dependendo da infraestrutura logística, assim como os modais de transportes priorizados, a cidade pode afetar positiva ou negativamente sua condição econômica, cultura e espacial. De acordo com Vuchic (2007), estruturas físicas de transporte, tais como pontes e túneis, podem expandir o crescimento da cidade a novas áreas com atividades comerciais, industriais e residenciais; mas, também, o modelo como a cidade é disposta urbanisticamente (em grade, radial, irregular ou combinações de modelos) também afeta a eficiência com a qual os serviços são executados. Neste âmbito, também há o caso de cidades que priorizaram os veículos automotivos (segundo modelo americano) e que expandiram seu espaço a tal ponto que as regiões centrais ficaram degradadas ou abandonadas, enquanto que por outro lado, cidades que priorizaram modelos de transportes coletivos (ônibus e metrô) e não motorizados (a pé e de bicicleta), os quais humanizam a cidade e preservam os espaços públicos (como bem observado em cidades europeias), possuem suas regiões centrais mais ativas e representativas na dinâmica urbana (FERRAZ; TORRES, 2004).

3 SHARING ECONOMY

3.1 COLABORAÇÃO (*SHARING*)

Antes de abordar a economia compartilhada, é pertinente adentrar conceituações a respeito do próprio processo de compartilhar (*sharing*). Podemos compartilhar não apenas espaços e coisas, mas, também, pessoas, animais, nossas ideias, valores e tempo (BELK, 2007). O ato de colaborar atrelado ao consumo origina a condição do consumo colaborativo. Tão logo, de acordo com Arcand, Durif e Ertz (2017), o consumo colaborativo (CC) é constituído de um conjunto de trocas de marketing disruptivas. Diferentemente do paradigma comum do marketing, em que é usual vender coisas novas, no consumo colaborativo e na própria *sharing economy* os bens trocados são já utilizados ou pré-apropriados. Ainda mais, isso contribui para o alongamento do ciclo de vida do produto, fato que entra em acordo com os princípios de não desperdício/eficiência do consumo colaborativo e equitativo. Desse modo, o ato de compartilhar está intimamente ligado a práticas sociais. Como assevera Daunoriené et al. (2015), motores sociais baseados em populações crescentes e necessidade de salvar recursos encaminham o modelo de negócio da *sharing economy* para analisar os comportamentos de consumo alternativos. E, justamente devido a essa condição que o consumo colaborativo está contribuindo para aprimorar novas demandas de mercado, respeitando questões sociais e sustentáveis.

3.2 DEFINIÇÕES DE *SHARING ECONOMY*

Com o crescimento do consumo colaborativo, estas práticas avançam para estruturar um escopo mais regular de trocas e interações e, assim, formam um novo mercado ou nova economia. A economia compartilha, em sua pronúncia mais conhecida globalmente em língua inglesa *sharing economy* – ou ainda economia colaborativa (*collaborative economy*) –, é um mercado onde os modelos de negócios das empresas estão baseados em relações cujas ofertas de ativos ou serviços ocorrem a partir do compartilhamento (*sharing*) ou empréstimo (*renting/lending*), através de comunidades virtuais. Este modelo colaborativo surge e ganha

atratividade em meio a condições mercadológicas onde os ativos possuem preços altos de compra e/ou não são utilizados completamente.

O ato de compartilhar é longínquo na história da humanidade. Nos primórdios das civilizações, os poucos recursos estimulavam o compartilhamento e troca. Mesmo em épocas recentes (comparando com o início das civilizações), em 1948 já existiam sistemas de compartilhamento de carros, como é o caso da cooperativa Sefage que matinha serviços em Zurique (SHAHEEN; SPERLING; & WAGNER, 1999 apud HARMS & TRUFFER, 1998). O objetivo era possibilitar àqueles sem condições financeiras de adquirir um carro a oportunidade de utilizar um veículo, pagando menos, mas utilizando em momentos específicos. Com o incremento das tecnologias de comunicação e informação – notadamente a internet – atividades e hábitos de compartilhar, doar e trocar foram trazidos para o ambiente virtual, conforme o surgimento, por exemplo, de plataformas como Ebay e Craigslist, entre a década de 90 e o início dos anos 2000. Essas foram as primeiras expressões do que hoje é tido como *sharing economy*. Desses primeiros modelos de economia compartilhada até as atuais e bilionárias *startups* de *sharing economy* (BENSINGER; FARRELL, 2016)³, diversos fatores ocorreram para que houvesse este desenvolvimento, dos quais os mais relevantes – condições tecnológicas, sociais e econômicas – serão explanados mais adiante.

Esta economia possui diferentes rótulos de denominação. Ainda em língua anglófona, além do termo *sharing economy*, há outros termos sinônimos. Em trabalhos como os de Codagnone e Martens (2016), Belk (2014) e Daunoriené et al. (2015), ao argumentarem que não há um consenso distribuído e grande número de definições na literatura sobre o que compreende a *sharing economy*, trazem uma série de denominações encontradas na literatura, como *collaborative consumption* ou consumo colaborativo (BOTSMAN, 2013)⁴, *access-based consumption* ou consumo baseado no acesso (BARDHI & ECKHARDT, 2012) e *collaborative economy* ou economia colaborativa (BOTSMAN, 2015)⁵. Também, é possível categorizar uma notoriedade do termo *sharing economy* em função de organismos governamentais e intergovernamentais já adotarem o uso desta denominação em

³ Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/airbnb-raises-850-million-at-30-billion-valuation-1474569670>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

⁴ Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

⁵ Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

relatórios e documentos. Órgãos como o US *Federal Trade Commission* (FTC) utiliza o rótulo *sharing economy* (FTC, 2016), assim como a *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) já utilizou o termo em relatório (OECD, 2015) e o *European and Social Committee* segue o mesmo padrão, utilizando esta denominação para analisar consumos colaborativos (EESC, 2014).

Além dos termos, rótulos e denominações do que é a *sharing economy*, há relatórios e trabalhos que trazem definições mais extensas do que é uma economia compartilhada.

Por exemplo, a empresa de consultoria PWC define *sharing economy* como uma economia baseada em plataformas digitais que permite os clientes terem acesso, ao invés de propriedade, aos bens ou serviços (tangíveis ou intangíveis). Tão logo, é uma economia que envolve menor fluxo de recursos e comumente interações sociais mais profundas (PWC, 2014).

Também, Hamari, Sjöklint & Ukkonen (2016) consideram que *sharing economy* é um conceito guarda-chuva que engloba diversos desenvolvimentos de tecnologias de informação e comunicação, os quais favorecem o compartilhamento do consumo de bens e serviços através de plataformas online, ou, mais precisamente: “[*sharing economy* é] A atividade baseada em pessoa-para-pessoa de obter, dar ou compartilhar o acesso a bens e serviços, coordenado por comunidades baseadas em serviços online” (HAMARI; SJÖKLINT; & UKKONEN, 2016, p. 1)⁶.

Analisando melhor estes fatores, é possível compreender a razão pela qual a economia compartilhada ou *sharing economy* consegue proporcionar serviços mais atraentes a partir de custos menores. Inicialmente, as plataformas digitais proporcionam condições de processo, como atendimento, pedidos, pagamentos, entre outros, sem a necessidade de a empresa ter que dispor de espaço físico como loja ou escritório e nem contratar funcionários para exercer estas funções. Assim, também é cortada a necessidade de contratações de empregados para apoiar o processo, como profissionais de áreas de recursos humanos, para controlar o humor e demandas sociais dos funcionários, e gerentes para coordenar e controlar os funcionários atuantes. Esta é a lógica que vem impulsionando as *startups*. Por exemplo, há época de sua aquisição pelo Facebook, o Instagram possuía 13

⁶ Tradução feita pelo autor. Frase original: *the peer-to-peer-based activity of obtaining, giving, or sharing the access to goods and services, coordinated through community-based online services* (HAMARI, SJÖKLINT & UKKONEN, 2016, p. 1).

funcionários (COOPER, 2012)⁷. As plataformas digitais podem ser via web, por navegadores de internet, ou em aplicativos (*apps*), nos aparelhos mobile, smartphones e *tablets*, e até *smart TVs*. São os meios ou canais virtuais onde o cliente ou usuário pode adquirir os serviços prestados pela empresa.

Ainda assim, as plataformas digitais caracterizam mais as *startups* do que a *sharing economy* em si. Para tratar mais especificamente a *sharing economy*, é necessário entender os modelos de negócios cujos valores ofertam o acesso a um bem ou serviço e não sua propriedade. A título de didática, é mais esclarecedor explicar a lógica do acesso ao invés da propriedade com o exemplo das *startups* de carona compartilhada. Nestas *startups*, o cliente não paga pela posse do produto, mas a empresa também não detém a posse do veículo. Os carros são de posse de particulares que prestam o serviço às *startups* como colaboradores e recebem remuneração em cima da quantidade de serviço prestado ou número e distância de corridas realizadas. Desse modo, as *startups* de carona compartilhada não compraram os recursos de motoristas e muito menos uma frota de veículos, apenas manejam o modelo de negócio que é proporcionar a locomoção urbana de modo confortável, prático e com custos menores àqueles que querem a “carona” e, de outro lado, uma fonte de renda razoável para quem possui um veículo àqueles que querem colaborar (UBER; LYFT; CABIFY)⁸.

Outra característica da *sharing economy*, a interação social maior, deve-se ao fato de as plataformas proporcionarem acesso mais fácil para os usuários, pois muitas destas possuem modelos de negócios P2P (*peer to peer*), ou voltados de pessoa para pessoa. O modelo P2P difere por não existir a negociação com uma empresa, apenas sua intermediação. Isto é, existe a empresa que sustenta a plataforma para as interações ou negócios ocorrerem, mas a negociação, comercialização e/ou contratação se dá entre as partes: as pessoas. Nesse contexto, no momento de adquirir um serviço, não é necessário conversar com funcionários que representam uma empresa, nem com departamentos de atendimento. Mas, sim, diretamente com a pessoa que está ofertando algo que atende às necessidades de quem quer adquirir o serviço.

⁷ Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/stevecooper/2012/04/17/instagrams-small-workforce-legitimizes-other-small-start-ups/#32f604a44b13>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

⁸ Disponíveis em: <<https://www.uber.com/pt-BR/drive/>>; <<https://www.lyft.com/drive-with-lyft/>>; <<https://cabify.com/pt-BR/drivers>>. Acessos em: 3 dez. 2017.

Além destas características, há fatores que favorecem a expansão da *sharing economy*. Dentre os quais a quantidade de aparelhos digitais em uso, as novas tendências de comportamento e a escassez de recursos são os que possuem maior impacto (PWC, 2014).

O crescimento vertiginoso do número de aparelhos digitais, condição também percebida no Brasil (GOMES, 2016)⁹, principalmente de smartphones, aumenta a possibilidade de acessos às plataformas digitais. Se por um lado isto amplia o número de pessoas que podem acessar as plataformas, também é um estímulo para que novas empresas surjam, focando esse nicho de mercado em ascensão.

Também, as normas e comportamentos sociais estão adaptando consumidores para ficarem mais confortáveis a buscar por opiniões verdadeiras em sistemas de avaliação pessoal (*peer-review*) – como nos *vlogs* de *reviews* de produtos – o que estimula o uso de redes (*networks*) e sistemas de qualidade autorregulada. Sociologicamente, a geração mais recente – a geração Z, dos nascidos de 1988 a 2010 – é tratada como aquela formada pelos indivíduos que possuem o convívio social densamente permeado pelos meios virtuais, fato que acaba por proporcionar um novo grupo de consumidores, com novas necessidades, demandas e hábitos (CERETTA & FROEMMING, 2011).

O último fator é que a escassez de recursos aumenta o preço para deter uma propriedade, favorecendo a demanda para os modelos de negócios que trabalham apenas com o acesso aos produtos ou serviços, notadamente a *sharing economy*, como explicado nos parágrafos anteriores.

Da mesma forma, a impulsão da *sharing economy* pode ser explicada por três forças: atores societais, econômicos e tecnológicos. Os atores societais são aqueles que buscam um estilo de vida mais independente, respeitando a sustentabilidade do meio ambiente e da comunidade, escolhendo padrões de consumos menos aquisitivos (preferência de compartilhar por comprar). Já os atores econômicos são as características que favorecem ao consumo compartilhado, como o aumento dos custos de produção, desejo por maximizar o uso de recursos (ao invés de permitir desperdícios quando busca-se produzir o mais rápido possível) e interesse em novas fontes de renda do tipo *freelancer* e *making* (inventos). Por

⁹ Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/04/smartphone-passa-pc-e-vira-aparelho-n-1-para-acessar-internet-no-brasil.html>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

último, os atores tecnológicos são os aportes de tecnologia que predispõem a expansão da *sharing economy*, ao modo de: dispositivos móveis, redes sociais, tecnologias de sensores e internet das coisas (IoT). Todas essas forças atuam para formar contextos que impulsionam e favorecem o crescimento e surgimento de *startups* com modelos de negócios voltados para a *sharing economy* (VISION CRITICAL & CROWD COMPANIES, 2014).

3.3 SETORES DE ATUAÇÃO DA *SHARING ECONOMY*

A *sharing economy* está presente em diversos setores de relevância na economia. A plataforma de investimento em *startups* AngelList, lista 1215 empresas inseridas no modelo de *sharing economy* (ANGELLIST)¹⁰, em áreas como contratação de *freelancers*, compartilhamento de habilidades (*skillshare*), hospedagem, *carshare*, e-commerce, trocas de equipamentos e objetos pessoais, entregas de comidas (*food delivery*) e finanças (seguros, empréstimos colaborativos e *crowdfunding*). Já a empresa de consultoria PWC elenca quatro áreas de atuação de *startups* da *sharing economy* como sendo: hospitalidade e jantar; veículos e transporte; varejo e bens de consumo; mídia e entretenimento (PWC, 2015). Também, outros exemplos destes mercados relevantes são os setores de transportes, acomodação/hospedagem e aluguel, varejo, espaço para escritório e logística, finanças e crédito para consumidor, e mercado de trabalho (empregos, serviços e projetos) (CODAGNONE & MARTENS, 2016). Essa diversidade pode ser explicada pelo crescimento da tecnologia digital e internet que reduz os custos de informação, assim como os custos para gerir atividades compartilhadas digitalmente decresceram. Tais condições favoreceram a expansão das atividades compartilhadas em rede online e nesta expansão as plataformas de compartilhamento rapidamente conseguiram alcançar setores de mercado importantes, principalmente devido aos modelos de negócios inovadores (atípicos no mercado).

Em outra perspectiva, uma característica fundamental (e padrão disruptivo) da *sharing economy* é o uso de ativos que não tinha finalidade econômica. Por exemplo, carro, residência e objetos pessoais sem utilidade,

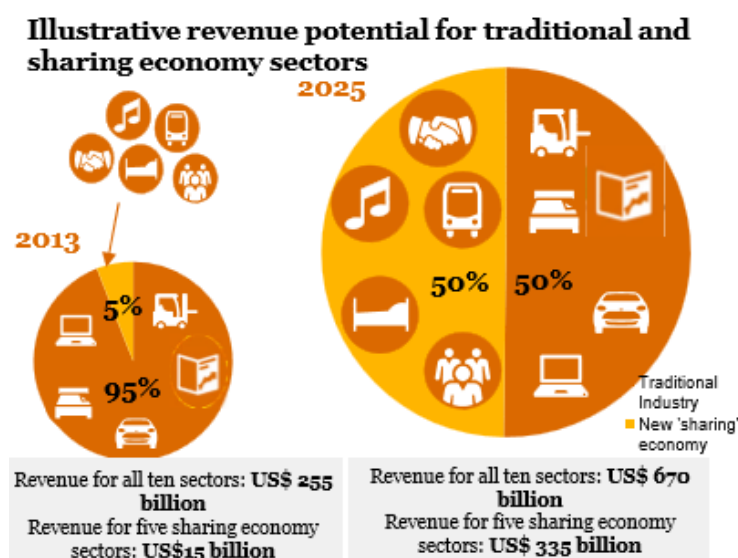
¹⁰ Disponível em: <<https://angel.co/sharing-economy-4>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

ganharam valor e potencial de mercado através das plataformas de colaboração. Em função disso, é mais compreensível o porquê deste modelo de negócio estar ampliando-se a várias áreas e diversos setores do mercado, pois ele vai onde há subutilização.

3.4 DADOS DE REFERÊNCIA E BENEFÍCIOS

A empresa de consultoria PwC realizou um estudo publicado em seu relatório de agosto de 2014, no qual foram analisados 5 setores inseridos na *sharing economy*: finanças em modelo pessoa para pessoa (empréstimos P2P e *crowd-funding*), recrutamento online, hospedagem em modelo pessoa para pessoa, compartilhamento de carros, transmissão de músicas e vídeos; em comparação com outros 5 setores de mercados tradicionais: aluguel de equipamentos, hotelaria (B&B and hostels), aluguel de livros, de carros e de DVDs. O estudo utilizou o método do ciclo de vida dos mercados, utilizando a curva S, para estimar a projeção de receitas da *sharing economy*. Segundo a PwC, na época do relatório (2014) estes 5 grupos de setores possuíam um valor de receitas de 15 bilhões de dólares. Enquanto que em 2025 este valor poderá estar em torno de 335 bilhões de dólares.

Figura 1 – Potencial de receitas dos setores tradicionais e de *sharing economy*

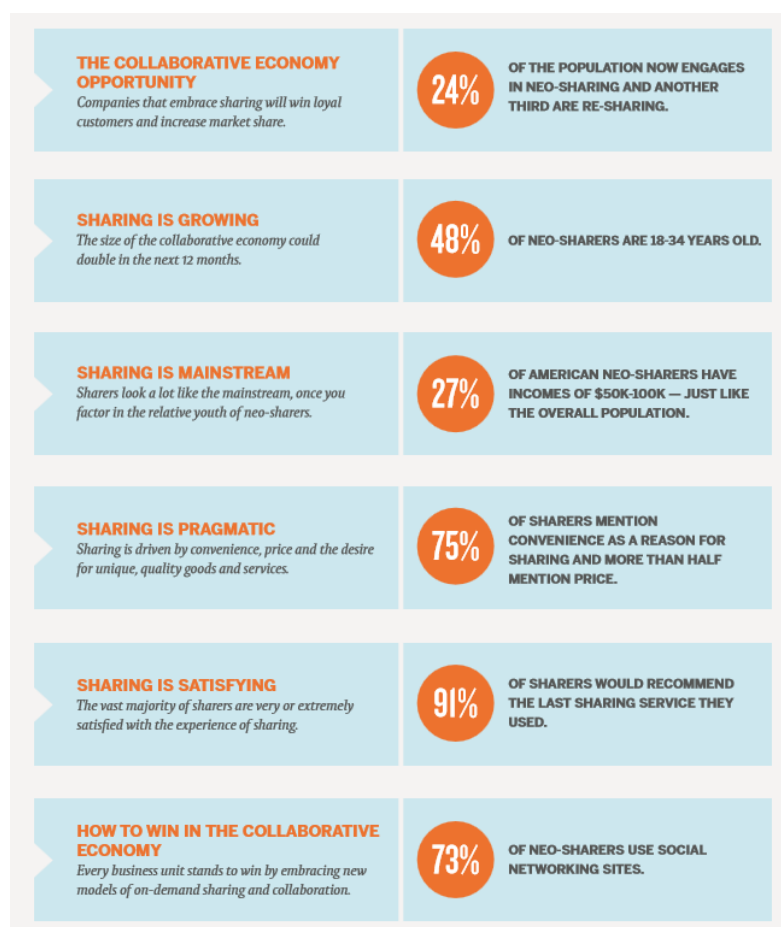


Fonte: PwC, 2014

As próprias características que configuram a economia compartilhada são os elementos que proporcionam suas vantagens. Plataformas digitais e colaboração

de consumidores refletem em duas vantagens essenciais para qualquer negócio atrair novos clientes: preço e facilidade ou comodidade. Em pesquisa realizada pelas empresas Vision Critical e Crowd Companies, foram entrevistados 90.112 consumidores de economia compartilhada, provenientes dos países Reino Unido, Estados Unidos da América e Canadá. Dentre os muitos resultados estatísticos encontrados, as empresas analisaram que 75% dos entrevistados relataram a razão de escolher a *sharing economy* devido à conveniência, enquanto mais de 50% responderam a razão sendo o preço (VISION CRITICAL & CROWD COMPANIES, 2014). Além desses resultados supracitados, a pesquisa também identificou que 91% dos consumidores da *sharing economy* recomendariam o último serviço utilizado por eles e 73% dos novos consumidores da *sharing economy* (aqueles que usam as plataformas mais recentes) utilizam sites de redes sociais.

Figura 2 – Pesquisa Vision & Crowd



Fonte: Vision Critical e Crowd Companies, 2014

Do mesmo modo, a Pricewaterhouse (PwC) realizou estudo sobre os consumidores da *sharing economy* nos Estados Unidos (EUA). Neste trabalho, foi observado que 44% dos consumidores americanos estão familiarizados com a *sharing economy* e, destes 44%, há a percepção dos benefícios desta economia em relação à redução de custos, negócios mais divertidos, convenientes e eficientes, melhoria para a natureza, confiança entre as partes e para a comunidade e que acesso é atualmente melhor do que posse (PwC, 2015). Estes dados são visualizados de forma melhor no próprio relatório do estudo da PwC, abaixo.

Figura 3 – Percepção dos benefícios da *sharing economy* por estadunidenses familiarizados com esta economia



Fonte: PwC, 2015

3.5 BARREIRAS DA SHARING ECONOMY

Mesmo com as características e aspectos citados anteriormente que possibilitam a economia compartilhada ser inovadora e disruptiva, esta também pode ser acometida por situações e contextos que dificultam seu funcionamento ou desenvolvimento. A consultoria PwC (2014), lista uma série de condições que

dificultam o crescimento da *sharing economy*, das quais serão evidenciadas as principais:

a) Novas regulações podem fazer com que as transações de *sharing economy* sejam custosas ou ilegais (*new regulatory action makes sharing economy transactions illegal or costly to facilitate*). Há casos que ilustram a ocorrência desta situação. Por exemplo, considerando as plataformas de compartilhamento de carros ou carona compartilhada, existe pressão de setores tradicionais (principalmente taxis) para regularizar e tornar a plataforma “competitível” ao mesmo modo dos setores tradicionais. Isto pode implicar em legalização do serviço, contanto que haja pagamento de taxas e impostos ou na ilegalidade do serviço, como acontece na cidade de Barcelona (UBER)¹¹, onde só há o serviço de taxis metropolitano. Apenas para salientar, mesmo no caso onde há liberalização com pagamento de tributos, isto é praticamente proibir a plataforma se pensarmos no propósito da *sharing economy*. Ora, quando é tratado que a economia compartilhada abona-se da propriedade de recursos para reduzir os custos é porque este mercado não quer apenas inserir-se comercialmente na sociedade, mas promover uma renovação (disruptiva) no modelo econômico predominante. Então, a inserção de custos para regularização da atividade significa minar o propósito da *sharing economy* e colocar a atividade citada (plataforma compartilhadas de transporte de carros) no mesmo patamar de um setor tradicional.

b) Aumento da carga tributária pelo governo em transações de *sharing economy* (*governments raise tax burden on sharing economy transactions*). Ainda com sentido próximo ao caso anterior, qualquer aumento de custo tributário remove a característica disruptiva da *sharing economy* e a transforma em um modelo de negócio tradicional em plataforma digital (o que ainda pode ser levado em conta como inovador, mas não disruptivo). Em questão, esta segunda dificuldade possui enfoque maior na característica da instituição governamental arrecadar mais com um mercado ascendente. Como fora mostrado nas perspectivas de crescimento da *sharing economy*, a PwC estimou um valor de 335 bilhões de dólares para 2025. Enquanto que a regulação das atividades, embora também influencie através de taxas e impostos, possui o enfoque maior na normatização da atividade, para atender aos anseios dos concorrentes tradicionais. Ou seja, a regulamentação é

¹¹ Disponível em: <<https://www.uber.com/es-ES/newsroom/mwc16-en/>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

tomada mais em função do comportamento de atores envolvido no mercado do que pelo interesse em arrecadar mais, por parte dos órgãos governamentais.

c) Eventos de alto-perfil elevam preocupações de segurança significantes, desencadeando uma perda (ou queda) de confiança no setor (*high-profile events raise significant safety concerns, triggerinr a loss of trust in the sector*). Pode ocorrer de o fator “novidade” fazer com que os investidores, concorrentes e demais stakeholders analisem os acontecimentos na *sharing economy* com ansiedade e expectativa excessivas, extremizando as opiniões. Isto é, como o mercado é recente e possui alto potencial disruptivo – tendo em vista a quantidade de unicórnios do mercado – isto gera uma expectativa alta de que a qualquer momento pode surgir uma nova empresa disruptiva que ficará rapidamente bilionária, assim, inflando os investimentos. No momento que surge um acontecimento negativo, como crescimento abaixo do esperado, barreiras políticas ou tributárias, falhas de funcionamento da plataforma etc. esta expectativa excessiva por disrupção é quebrado, gerando um efeito em cadeia de baixa confiança. Pode ocorrer de potenciais novos usuários ficarem incertos de ingressar em uma plataforma ou de clientes evitarem compartilhar os serviços por receio.

3.6 RELAÇÕES DA *SHARING ECONOMY* COM NEGÓCIOS TRADICIONAIS

Uma condição inevitável relativa aos novos modelos de negócios, e consequentemente à *sharing economy*, são os impactos causados nos modelos tradicionais. A interferência de novas tecnologias a setores-chaves da economia proporciona discussões sociais, envolvendo a esfera político-governamental. Ultimamente (ano-base 2017), essa discussão ganhou maior notoriedade com os casos das empresas Uber e Airbnb ao alterar a dinâmica de funcionamento de dois mercados tradicionais das cidades: transporte por táxis e hotelaria, respectivamente.

Dentre os fatores que favoreceram um impacto maior a essas empresas de setores tradicionais estão a já citada relevância dos mercados impactados, com significantes interações sociais e econômicas, e o valor econômico atrelado à capacidade de prestação de serviços dessas *startups* (Uber e Airbnb).

Por exemplo, quanto à relevância dos mercados impactados, o setor hoteleiro no Brasil é responsável por empregar mais 1 milhão e 350 mil

trabalhadores diretamente e cerca de 675 mil indiretamente (ABIH)¹². Do outro lado, a maior cidade do Brasil e da América Latina – São Paulo –, possuía em 2015 uma frota de quase 34 mil taxistas (ADETAX)¹³ e a cidade de Nova Iorque, nos Estados Unidos, possuía em 2014 mais de 13 mil taxis, os *yellow cabs*, para a área principal de *manhattan* (NYC, 2014).

Com relação ao fator do valor econômico e capacidade de prestação de serviço, empresas como Airbnb e Uber conseguem não só entrar em seus setores, mas desafiar a posição de liderança das principais empresas. De acordo com o *ranking* das empresas unicórnios elaborado pela Fortune¹⁴, no *top 3* estão Uber e Airbnb, sendo a empresa de caronas pagas em primeiro lugar com valor estimado de 62 bilhões de dólares, enquanto que a empresa de acomodações integra o terceiro lugar com valor de mercado estimado em 25,5 bilhões de dólares. O Uber está presente em pelo menos 600 cidades em 77 países. Conta com 2 milhões de motoristas parceiros e 65 milhões de usuários pelo mundo. Em 2016, após 6 anos de fundação da empresa, Uber chegou a marca de 2 bilhões de viagens compartilhadas (UBER)¹⁵. Quanto ao Airbnb, a *startup* também possui números semelhantemente expressivos. Registrando mais de 200 mil hóspedes que utilizaram a plataforma, a empresa integra mais de 3 milhões acomodações em 191 países, espalhadas em mais de 65 mil cidades (AIRBNB)¹⁶.

Em função destes números, os setores potencialmente impactados buscaram reagir contra o crescimento e expansão dessas empresas além das esferas de mercado, como a política e atitudes civis (protestos). Ao pesquisar pela internet é fácil encontrar notícias sobre protestos de taxistas contra aplicativos de caronas paga, sobretudo Uber, como ilustrado em casos como o bloqueio dos acessos do aeroporto de Recife/PE por cooperativas de táxis (G1 PERNAMBUCO)¹⁷, ou a favor de leis que visam regulamentar os aplicativos de caronas pagas, como na manifestação de taxistas pelas principais avenidas de Belém/PA (G1 Pará)¹⁸. Ainda

¹² Disponível em: <<http://abih.com.br/apresentacao/>>. Acesso em 3 dez. 2017.

¹³ Disponível em: <<http://www.adetax.com.br/index.php/informacoes-e-servicos/estatisticas/>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

¹⁴ Disponível em: <<http://fortune.com/unicorns/>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

¹⁵ Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/newsroom/fatos-e-dados-sobre-uber/>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

¹⁶ Disponível em: <<https://www.airbnb.com.br/about/about-us>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

¹⁷ Disponível em: <<http://g1.globo.com/pernambuco/videos/v/taxistas-fazem-protesto-e-fecham-acesso-ao-aeroporto/6246587/>>. Acesso em 3 dez. 2017.

¹⁸ Disponível em: <<https://g1.globo.com/pa/para/noticia/taxistas-realizam-protesto-a-favor-de-projeto-de-lei-federal.ghtml>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

no caso do Uber a discussão de se este serviço afeta o mercado de táxis chegou a tal nível que o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), entidade federal responsável por zelar pela livre concorrência e equilíbrio dos mercados no Brasil, elaborou um estudo sobre a rivalidade do Uber em relação aos táxis porta-a-porta (diferente daqueles que usam aplicativo). Como resultado, não foram percebidos evidências de que de fato o serviço esteja impactando negativamente os taxistas (CADE, 2015). Em sentido semelhante, o senado federal também elaborou estudo para elucidar os aspectos jurídicos que caracterizam a atuação de Uber, adentrando as necessidades de criar, ou não, novas leis e os pontos de vista em defesa ou contrariedade ao serviço de caronas em questão. No caso, o *textos para discussão 212*, do núcleo de estudos e pesquisa da Consultoria Legislativa finaliza o estudo concluindo que há argumentos e normas que podem viabilizar ou inviabilizar a atuação do Uber e enaltece que o Congresso possui o poder de legislação, assim a alteração ou não de leis caberá a esta instituição conforme for entendido o interesse público (SENADO, 2016). Desse modo, é possível inferir que trata-se mais de uma questão dos interesses das partes envolvidas do que de fato aspectos normativos.

Do outro lado, o Airbnb também sofreu pressões de setores tradicionais. Por exemplo, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) entrou na justiça contra o Airbnb com uma ação de inconstitucionalidade, no Superior Tribunal Federal (STF) (ATZINGEN, 2017; OLIVEIRA, 2017; ABEOC)¹⁹. Os representantes do mercado hoteleiro alegaram que plataformas de economia colaborativa para hospedagem, ao modo do Airbnb, concorrem deslealmente por não pagar impostos, notadamente o ISS (imposto sobre serviços). Também no próprio país de fundação (EUA), o Airbnb enfrentou investigações do *Federal Trade Commission* quanto aos impactos nos preços das habitações, suspeitosamente com influência da indústria hoteleira (BENNER, 2017)²⁰.

Diante destes fatos é possível entender como os novos modelos de negócios alicerçados sob a *sharing economy* possuem um potencial de mudança social. Os impasses e ataques entre mercados tradicionais e empresas de economia

¹⁹ Disponíveis em: <<https://diariodoturismo.com.br/abih-nacional-recorre-ao-stf-contra-airbnb/>>; <<http://www.valor.com.br/empresas/5112800/operadores-de-hoteis-entram-com-acao-no-stf-para-discutir-iss>>; <<http://www.abeoc.org.br/2017/09/abih-recorre-ao-stf-para-obter-isencao-de-iss-concedido-a-plataformas-como-airbnb/>>. Acessos em: 3 dez. 2017.

²⁰ Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2017/04/16/technology/inside-the-hotel-industrys-plan-to-combat-airbnb.html>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

compartilhada levantam questões como as leis, normas, tributos e impostos. De certo modo, percebe-se como as desvantagens dos modelos de negócios tradicionais em relação às propriedades das *startups* da *sharing economy* causam uma tendência de os setores tradicionais (a maioria dos empregadores na sociedade) agirem e tomarem atitudes fora do mercado, nos campos da política e legislação contra a *sharing economy*. No mais, é relevante a compreensão de como empresas disruptivas atuam na resolução das ineficiências e obsolescências dos modelos empresariais empreendidos atualmente.

4 PADRÕES DE DISRUPÇÃO

4.1 DISRUPÇÃO

A disrupção, assim como a inovação, é um processo dinâmico, exercido por atores diferentes ao longo do tempo. Em senso lato, a perpetuação é a antítese da inovação, em função de não predispor mudanças. Desse modo, os *big players* de um mercado, assim como seus produtos e serviços, possuem um ciclo de vida. O diferencial da disrupção, em relação à inovação, é que suas mudanças são mais abruptas, promovendo alterações na dinâmica e características do mercado mais rapidamente.

Com base em artigo de Christensen, McDonald e Raynor (2015)²¹, a disrupção expressa o processo por onde uma empresa pequena, com poucos recursos, consegue desafiar plenamente outra empresa maior estabelecida no ramo. Aprofundando no conceito, a inovação disruptiva é possível quando começa por dois mercados que as principais empresas (*incumbents*) tendem a negligenciar. São os mercados de pontos de apoio de baixo custo (*low-end footholds*) e pontos de apoio de novo mercado (*new-market footholds*). O mercado apoiado no baixo custo é aquele em que o novo entrante, com abordagens de mercados e modelo de negócio não tradicional mantêm-se em um zona de lucratividade onde as maiores empresas do ramo não alcançam, porque com uma estrutura maior talvez não seja praticável atuar em zona de baixo custo ou porque há a crença de o novo entrante não representar ameaça e está em uma zona que não traz riscos imediatos.

Ainda com os autores do artigo, sustenta-se a teoria da inovação disruptiva que não considera certos fatores, como impacto / abalo de uma empresa no mercado e o sucesso dessa empresa, como sendo elementos que configurem o *status* de disruptivo à empresa (CHRISTENSEN; MCDONALD; & RAYNOR, 2015). Diferentemente, Schmidt & Druehl (2008), por exemplo, consideram uma abordagem mais ampla acerca da inovação disruptiva em que uma inovação que pode alterar dramaticamente um mercado é considerada disruptiva. Enquanto que, conforme Christensen, McDonald e Raynor (2015), uma inovação só é disruptiva quando é originada nos mercados apoiados de baixo custo e novo mercado.

²¹ Disponível em: <<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

Também, na visão de Paap e Katz (2004), em relação ao termo tecnologias disruptivas, é abordado que a disrupção nesse sentido não adentra os atributos de uma tecnologia, mas sim os efeitos que algumas tecnologias apresentaram em mercados, devido às inovações de base tecnológica. Assim, é uma disrupção no modelo de negócio, o qual é possível em virtude de novas tecnologias, como IoT, realidade virtual e sistemas de reconhecimento. Os *major players* ou *incumbents* estão buscando antecipar estas tecnologias disruptivas para manterem-se em suas posições competitivas, pois essas tecnologias são as inovações que podem afetar negativamente suas posições.

Tão logo, o presente trabalho irá abarcar a conceituação de que a disrupção ou inovação disruptiva é a condição de evolução de um negócio, indo da origem da empresa (novo entrante) até o momento em que esta tomará ou afetará demasiadamente o posto dos *incumbents*, que ocorre mais rapidamente do que o período normal das inovações do mercado, contrapondo os modelos tradicionais empregados pelas empresas dominantes estabelecidas. Irá tomar como base, também, a linha de inovação disruptiva tratada pela Deloitte University Press (DUP), um braço editorial da empresa Deloitte²², sendo a disrupção fenômeno que manifesta-se de vários modos, em diferentes estratégias e padrões (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2017).

Portanto, este trabalho irá tomar como base conteúdos sobre disrupção elaborados pela DUP (atualmente chamada por Deloitte Insights²³). As atividades da Deloitte Insights abarcam uma revista para gerar relatórios sobre as tendências e práticas do mercado ao público universitário/acadêmico. Os temas sobre os relatórios tratam, em geral, das novidades e possibilidades das economias e mercados. Em relação aos modelos de negócios disruptivos, a Deloitte Insights elaborou uma série chamada de *patterns of disruption: anticipating disruptive strategies in a world of unicorns, black swans, and exponentials* (padrões de disrupção: antecipando estratégias disruptivas em um mundo de unicórnios, cisnes negros e exponenciais), a qual trata sobre processos de negócios disruptivos e traz

²² A Deloitte (Deloitte Touche Tomatsu Limited) é uma empresa mundial no ramo de serviços empresariais, nas áreas de Auditoria, Consultoria, Assessoria Financeira, *Risk Advisory* e Consultoria tributária. A Companhia está sediada em Londres, Reino Unido, e possui uma rede global de firmas-membro em 150 países, contando com a atuação de 263 mil profissionais (DELOITTE). Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/about-deloitte.html#>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

²³ (DUPRESS). Disponível em: <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/about-deloitte-insights.html?icid=rebrand-alert>>. Acesso em 3 dez. 2017.

a análise de nove mecanismos ou padrões disruptivos de como estes modelos estão alterando a lógica das empresas tradicionais e o *status quo* dos mercados. Com base nisso, a série sobre os padrões de disrupção, já em seu primeiro artigo (homônimo à série), elabora a análise e contextualizações acerca dos padrões de disrupção através da perspectiva das empresas principais de um mercado – os *incumbents* – para facilitar a compreensão do que faz uma nova tecnologia ou nova maneira de gerir e conceber um negócio ser algo destrutivo para as empresas expoentes dos mercados (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2017).

Os *incumbents* são os operadores históricos, aquelas empresas que, conforme o portal de negócios Investopedia, são comumente os líderes de uma indústria e podem adquirir essa atribuição de acordo com sua fatia de mercado (*market share*) ou capacidade de influenciar as outras empresas do mercado (INVESTOPEDIA)²⁴. Tão logo, a análise dos padrões de disrupção é também uma observação das condições de mercado no momento em que empresas disruptoras estão minando os modelos de negócios sólidos dos *incumbents*, ou das causas e razões de um *incumbent* perder seu *status*.

Através dos padrões de disrupção, empresas com pouco tempo de existência conseguem alavancar seus negócios, competir e interferir nos *incumbents*. É dessa condição que surgem os unicórnios: *startups* que atingiram o valor de mercado de 1 bilhão de dólares por meio de fundo de investimentos. Empresas unicórnios são um fenômeno que não está restrito a *sharing economy*, mas às *startups* dos mais variados mercados e tipos de negócios. Porém, através das características da *sharing economy*, especialmente quando imbuída pelos padrões de disrupção (como veremos a frente), esta economia compartilhada adquire capacidades diferentes das outras empresas, as quais favorecem a alavancagem do negócio e o interesse dos investidores para consolidar a condição de unicórnio. Por exemplo, como já citado anteriormente, no ranking das empresas unicórnio estabelecido pela Fortune (*the unicorn list*), das 3 primeiras colocadas, 2 são *startups* da *sharing economy*: Uber (1º lugar) e Airbnb (3º lugar)²⁵. Mais do que isso, Uber e Airbnb são os modelos referenciais de empresas inseridas na *sharing economy*.

²⁴ Disponível em: <<http://www.investopedia.com/terms/i/incumbent.asp>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

²⁵ V. página 30, nota nº 14.

A seguir será aprofundada a explicação acerca dos nove padrões de disrupções trazidos pela Deloitte Insights. São estes mecanismos de disrupções, nomeadamente: expandir o alcance de mercado; desbloquear ativos adjacentes; transformar produtos em plataformas; conectar pessoas/pares; distribuir desenvolvimento do produto; desagrupar produtos e serviços; encurtar a cadeia de valor; alinhar preço com uso; e convergir produtos.

4.2 DESBLOQUEAR ATIVOS DE MERCADOS ADJACENTES

Um dos padrões de disrupções a ser estudado é o desbloqueio de ativos em mercados adjacentes (*unlock assets from adjacent markets*). Para os mercados funcionarem economicamente é necessário que haja uma quantidade de pessoas e de recursos – os ativos – como propriedades, máquinas, patentes e até informações. Ocorre que, mesmo havendo função no processo econômico do mercado, estes ativos não necessariamente serão utilizados plenamente. Isto é, pode ocorrer de ser necessário comprar uma máquina para atuar em determinado setor de negócios, porém, a utilização exigida dessa máquina seja periódica, passando muito tempo em ociosidade. Outro exemplo mais claro é com relação aos carros. Nas economias modernas os carros de passageiros possui propósito exclusivo de realizar o transporte de seus proprietários. Dentro do segmento de automóveis, após chegar ao cliente final (comprador do veículo) o carro não possui mais propósito econômico de gerar renda diretamente para o dono, e sim de apenas transportar o proprietário conforme seus interesses. Isto ocorreu até o momento em que *startups* decidiram investir em plataformas online em que um proprietário de um veículo poderia utilizá-lo para conduzir uma carona paga a um usuário da plataforma ou alugar o veículo por certa quantidade de horas para outro usuário, em outra plataforma.

Empresas como Uber, Blablacar, Lyft e Getaround surgiram com modelos de negócios baseados nessa lógica. Elas utilizam um ativo (um carro) de um mercado adjacente (o mercado automobilístico) em que esses ativos não estão sendo plenamente utilizados. Momentos como finais de semanas, partes do dia em que o carro fica parado no estacionamento de casa ou do trabalho, são exemplos da ociosidade que acomete esses ativos. Na ocasião, o dono do carro interessado poderia decidir em aproveitar o tempo em que seu veículo esteja parado para alugá-lo ou passar parte do seu dia fornecendo caronas pagas, sempre com intuito de

proporcionar uma renda por meio de um ativo (o veículo pessoal) que, a princípio, só gerava custos com manutenção e combustível.

O desbloqueio de ativos de mercados adjacentes funciona promovendo acesso efetivo a reservas de ativos subutilizados. O propósito de acessar estes ativos não é meramente por alternativa, mas, sim com o intuito de adquirir a funcionalidade destes por custos menores. Esta característica é o que torna os serviços baseados nesse padrão disruptivo atraentes aos consumidores. As pessoas preferem utilizar um aplicativo de carona compartilhada (*ridesharing*) ao invés de um tradicional taxi devido ao valor menor (somando-se, também, as facilidades para requisitar o serviço). Assim, estas plataformas conseguem atuar com custos marginais mínimos, o que favorece largamente para o efeito de alcançar consumidores em massa mais rapidamente (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016e).

São estas condições que nos fazem compreender como foi possível a maior empresa de veículos para carona (Uber) não possuir nenhum veículo e a maior empresa de hospedagem não possuir nenhum hotel ou imóveis (Airbnb). O efeito desse desbloqueio de ativos pouco utilizados é causar uma elasticidade no suprimento. Isto é, o uso dos ativos, acima de sua demanda normal de utilização, pode variar, aumentando ou diminuindo, conforme uma nova finalidade for atribuída e colocada no mercado por uma *startup*.

Fundamentalmente, o que vem a explicar o fato dos ativos em mercados adjacentes serem subutilizados é o propósito comercial. Um bem, produto ou serviço pode ser lançado no mercado com um propósito comercial já definido para atender demandas específicas dos clientes. As funcionalidades além do propósito (cujo acesso se dá através do padrão de disrupção tratado) ocorrem em função de não haver uma conexão econômica explícita entre produto/serviço e consumidor ou de não haver visibilidade das capacidades do produto/serviço porque o mercado é estreitamente definido quanto aos produtos existentes.

Ainda, o padrão disruptivo de desbloquear ativos subutilizados em mercados adjacentes ocorre somente quando duas condições são atendidas. A primeira é que a necessidade dos consumidores tem que ser satisfeita com um ativo alternativo. A segunda é que o ativo tem que estar disponível. Por exemplo, poderia ser possível conseguir ativos usados – mas, ainda funcionais – de um mercado adjacente e fornecer-los a preços menores. Porém, se o desejo dos consumidores for

de ativos novos, mesmo o preço reduzido não conseguirá fazer o negócio funcionar. E, de acordo com a segunda condição, se os proprietários desse ativo usado (empresas ou pessoas físicas), não quisessem alugar ou trabalhar com esse ativo, também o negócio não funcionaria. Ou, se quisessem emprestar por um valor demasiadamente alto, não entraria em conformidade com o propósito de disrupção, reduzindo drasticamente as chances de alavancagem do negócio.

Este padrão disruptivo é síntese da *sharing economy* no sentido de que a própria concepção da economia compartilhada é dar destino a ativos que as pessoas têm e não usam (PWC, 2014), sejam estes carros, objetos pessoais, habilidades e talentos, ferramentas, comidas na geladeira, moradia (quartos), conhecimentos, entre outros. Em geral, os mercados tradicionais possuem estruturas e procedimentos burocráticos (internos, fiscais, jurídicos etc.) que tornariam excessivamente caros adquirir esses ativos pessoais para finalidade econômicas. Porém, a partir das plataformas online, foi possível viabilizar a interação direta, sem mediação, entre os pares ou pessoas envolvidas no negócio e, dessa forma, tornou-se barato e rentável às pessoas oferecer colaborativamente seus ativos.

4.3 CONECTAR PARES

Outro padrão disruptivo analisado é o de conectar os pares (*connect peers*). Neste processo de conexão disruptiva, os modelos de negócios podem não dispor de uma autoridade central ou de intermédio para dar lugar a uma estrutura de governança cuja função permite que os participantes do mercado interajam diretamente através deste modelo de negócio, de modo confiável e valorizando as informações (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016f).

Muito desse padrão disruptivo foi alcançado através de plataformas digitais que dispensam a necessidade de colaboradores ou pessoas de uma empresa intermediando a conexão entre os interessados no negócio. Didaticamente, um exemplo pode ser o de uma firma imobiliária. Há os clientes que querem comprar um imóvel e outros querendo vender. A intermediação dos interesses e propostas desses clientes é realizada pela empresa, através do corretor de imóveis. Aplicando o padrão disruptivo de conectar os pares, uma plataforma que conecta e cadastra todos os clientes com interesse em comprar e vender imóveis e, também, permite o

uso dos dados para buscar diretamente aqueles com as melhores ofertas para comprar ou vender, eliminaria a necessidade de corretores intermediando e acumulando as informações.

Este exemplo também ajuda a ilustrar outra característica que a conexão direta entre os clientes pode proporcionar às empresas: acesso a dados. O acesso aos dados por parte dos clientes também é um fornecimento de dados para a empresa, tais como preferências, perfis de usuários, padrões de consumo etc. Esses dados, para a empresa, podem melhorar a performance da própria *startup*, facilitando o descobrimento de novas oportunidades e práticas inovadoras para adotar, com o intuito de melhorar o valor do negócio que, conseqüentemente, agrega mais valor aos clientes. Isto, de certo modo, torna-se uma espécie de co-criação em que empresa e cliente trabalham com os dados que fornecem os recursos ideativos para novas funcionalidades do negócio.

Ainda, de modo mais técnico, tornar a informação pública e acessível sem intermediações é o que faz com que este padrão seja tão disruptivo. As informações possuem três utilidades: primeiramente, os dados podem ser usados para gerar percepções e *insights* sobre o uso do negócio pelos participantes, ajudando a agregar mais valor; secundamente, os dados podem ser utilizados também para gerar percepções e *insights*, mas, sobre a coletividade, auxiliando a identificar novas lacunas ou necessidades no negócio; por fim, os dados acabam que podem ser usados para tornar as transações e interações na plataforma do negócio mais eficientes e/ou eficazes. Portanto, diante das possibilidades de utilidade dos dados e informações, é importante ponderar os benefícios de tornar os dados públicos e de acesso aos clientes para que estas possibilidades ocorram mais efetivamente.

O padrão de conectar pares depende de modelos de negócio P2P ou *peer-to-peer* em que o serviço ofertado pela plataforma consiga atrair uma massa crítica de participantes a ponto de agremiar dados, informações e conhecimentos suficientes para que o valor da plataforma possa diferenciar (e superar) o valor do *incumbent* (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016f). Em virtude disso, a diversidade de participantes (pares) da plataforma influencia na quantidade e qualidade dos dados obtidos, o que termina por interferir também na criação de valor e captura de oportunidades.

Entretanto, o acesso aberto à plataforma não é garantia de fluxo de receitas. É necessário haver a captura de valor para que possa configurar a fonte

das receitas. Algumas plataformas capturam valor através de assinaturas, direito de uso ou taxas de transação.

4.4 EXPANDIR ALCANCE DE MERCADO

É lógico considerar que todo negócio empresarial visa o crescimento e expansão de suas atividades (bem como da lucratividade), seja no curto, médio ou longo prazo. Porém, existem barreiras que dificultam esta expansão, tais como a geografia, os contatos (*networks*), os concorrentes e as tecnologias, por exemplo. Nesse sentido, um dos padrões de disrupções analisados é a expansão do alcance de mercado (*expand market reach*). De acordo com o relatório da Deloitte University Press (2015c), a condição de expandir o alcance de mercado permite e ocorre em função dos consumidores terem mais acesso a uma gama maior de produtos, serviços e recursos.

Principalmente, a internet desencadeou o surgimento de novos canais de distribuição que facilitaram o potencial de *marketplaces* atingirem novos compradores e vendedores, especialmente por superar a barreira geográfica. A possibilidade de acessar informações de sua casa (ou local próximo com rede de internet) configura-se como um atributo disruptor dessa tecnologia, pois auxilia consumidores a usufruir de demandas e negócios sediados fora de sua região. Do outro lado, permite que empresas explorem mais localidades sem a necessidade de abrir novas lojas físicas. Desse modo, os avanços tecnológicos em forma de plataformas digitais (*websites* ou *apps*) criam canais de distribuição que conectam os consumidores e produtores, substituindo o modelo tradicional de pontos físicos (*brick-and-mortar*).

A partir desses canais de distribuição digitais, é possível atingir demandas e necessidades de consumidores e produtores, os quais eram previamente inacessíveis economicamente devido ao porte pequeno, tanto de consumo quanto de oferta. Os efeitos desses canais via internet são de possibilitar que uma empresa consiga atender pequenos consumidores fragmentados e fornecedores/produtores que trabalham com produtos muito específicos, o que torna o volume relativamente baixo em comparação com a movimentação de mercadorias da plataforma. Assim, o fator de conexão desses consumidores e fornecedores fragmentados é relacionado ao *e-commerce*. A capacidade de desenvolver o tradicional comércio aplicando os

recursos digitais trouxe o mercado para o ciberespaço e possibilitou as condições disruptivas citadas anteriormente.

Logo, dentro dessa ótica do *e-commerce*, um exemplo desse padrão de disrupção é o caso trazido da Amazon. De uma loja de livros em 1995 a uma das maiores varejistas do mundo, a empresa começou seu processo de crescimento ao investir em melhorias de envio e pagamento digital, fundamentando seu ponto de negócio (*marketplace*) de modo virtual (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2015c).

Outro exemplo de expansão do alcance de mercado não exatamente relacionado ao e-commerce é o caso da Netflix. Esta empresa foi disruptiva para o mercado das locadoras de filmes, pelo fato de oferecer o conteúdo de filmes e séries digitalmente e com preço mais acessível (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2015c). Assim, oferecendo oportunidade de dispensar o deslocamento até uma locadora, pagar por cada filme alugado e, ainda, ter um prazo para devolver cada filme, ao passo que não restringe o acesso apenas àqueles que residem na cidade ou nos bairros próximos. A plataforma da Netflix possibilita que qualquer pessoa internet tenha acesso aos conteúdos da empresa, onde e quando quiser.

4.5 DESENVOLVIMENTO DISTRIBUÍDO DO PRODUTO

O padrão disruptivo do desenvolvimento distribuído de produto (*distributed product development*) concerne na mobilização de consumidores e/ou fornecedores para integrar o desenvolvimento do produto. Ou seja, ocorre uma espécie de terceirização da qualificação, formatação e *design* do produto, com o objetivo de agregar mais valor. Este valor agregado, por sua vez, almeja proporcionar vantagens em velocidade, escala e flexibilidade ao oferecer novos produtos para o mercado (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2015b).

Avanços nos meios e tecnologias digitais que favorecem o uso de ferramentas para coordenar e colaborar estão tornando mais ativa e engajada a participação de indivíduos externos a empresa no desenvolvimento de produtos, tornando mais efetivo, assim, esse modelo de disrupção. Em frase atribuída à Bill Joy é dito que “Sempre há mais pessoas inteligentes fora de sua empresa do que dentro dela” (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2015c). Isto ajuda a sintetizar a ideia por trás da eficiência do desenvolvimento distribuído de Produtos. Em um modelo organizacional tradicional, há a manutenção e custeio dos departamentos de

pesquisa e desenvolvimento (R&D), formados pelas equipes de especialistas. Por mais inteligentes que estes sejam, é racional considerar que o conhecimento da coletividade fora da empresa é maior do que a equipe de pesquisa e desenvolvimento interna. Mas, além da questão de conhecimentos e inteligência, departamentos de pesquisa e desenvolvimento representam um custo alto para organizações. Conseguir trabalhar com processos de desenvolvimento de produtos que não necessitem da contratação de especialistas é o que torna o desenvolvimento distribuído algo ainda mais disruptivo.

O exemplo do emprego desse padrão disruptivo é a Wikipedia. Ao invés de contratar os melhores especialistas para escreverem os artigos, esta enciclopédia virtual baseou-se em um modelo o qual abre a oportunidade para que qualquer pessoa possa escrever um artigo, havendo, obviamente, as revisões e correções também de outros colaboradores que já são mais experientes na rede (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2015b). Desse modo, a construção do produto Wikipedia é realizada externamente em colaboração da empresa com os inúmeros participantes externos, dos quais muitos são anônimos. É por isso que o padrão de desenvolvimento distribuído de produto necessita mais das ações de mobilização e coordenação. O desenvolvimento do produto da Wikipedia, os artigos, exige uma coordenação para estruturar quais participantes serão revisores, quais poderão fazer correções, e como é o processo de inserir nova publicação. Por fim, do ponto de vista do mercado, a Wikipedia assumiu o posto de principal enciclopédia virtual, ultrapassando o acesso e receitas da Encarta (da Microsoft e fora de operação atualmente) e também da secular (agora virtualizada) *Encyclopædia Britannica*.

4.6 CONVERGIR PRODUTOS

Em busca de diferenciação, algumas empresas tentam combinar funcionalidades de vários produtos em torno de um só. Esta configuração embasa e permite a ocorrência de outro padrão disruptivo a ser analisado neste trabalho, a convergência de produtos (*converge products*). Nesse padrão, o ato de convergir produtos aparece como uma solução ou alternativa para trazer um diferente produto ao mercado, o qual possui mais valor agregado do que soma das características e funcionalidades de outros produtos combinadas (DELOITTE UNIVERSITY PRESS,

2015a). Matematicamente, podemos resumir essa condição de valor agregado através de uma expressão, em que $1+1>2$.

A título de exemplo, *smartphones* apresentam essa convergência de produtos. Muito além da funcionalidade básica do aparelho de celular (ligar e receber chamadas), os *smartphones* possuem inúmeras outras aplicações advindas de outros dispositivos digitais (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2015a). Tecnologias como despertadores e horário dos relógios, câmera para tirar fotos e gravar vídeos das máquinas fotográficas, sistemas de localização do GPS, lanternas, calculadoras e os *apps* trazendo softwares antes apenas utilizáveis em computadores demonstram como o produto *smartphone* não é somente uma aprimoração dos aparelhos celulares, mas sim um produto novo que surgiu a partir dos celulares e que diferenciou-se a partir da convergência de outras múltiplas funcionalidades de outros produtos.

Assim, a convergência possui a capacidade de potencializar o valor de um produto pela oferta deste produto economicamente mais viável e, principalmente, conveniente para o consumidor. Reunir várias funcionalidades em um produto, ajuda a reduzir (quando não vem a eliminar) a necessidade de produção de outros produtos, aqueles cuja funcionalidade foi retirada, o que acaba por trazer, também, redução de custos para a indústria e, conseqüentemente, melhoria de custos para o consumidor. Do outro lado, por parte dos consumidores, a convergência de produtos também ajuda a reduzir ou até eliminar a necessidade de comprar vários produtos, evitando a situação de possuir vários produtos, utilizando cada uma de suas funções singularmente. Desse modo, é atrativo e mais conveniente oferecer produtos com múltiplas funções aos clientes, a exemplo dos *smartphones*.

A exceção a este padrão é quando um produto torna-se mais atrativo devido ao alto grau de especialização de sua função, o qual é sustentado por uma demanda qualificada dos consumidores. Continuando com o exemplo do *smartphone*, é possível utilizar o GPS do aparelho para identificar a localização. Porém, há trabalhos de engenharia onde seja necessário o uso de sistemas de localização com nível de precisão bem mais exigido do que a capacidade de um sistema de localização de um *smartphone*. Desse modo, a demanda para sistemas mais avançados e precisos é protegida, enquanto a demanda de localização para usos mais simples ou comuns continua sendo largamente dominada pelos *smartphones*.

Portanto, este padrão disruptivo, como é construído reunindo características de produtos de vários mercados, tem o potencial para afetar múltiplos mercados em paralelo. Contudo, isso não é garantia de que haja disrupção em todos os mercados afetados. Pode, ainda, ocorrer de um produto convergido ser a causa para a transformação de um mercado ou criação de um novo (ambas consequências disruptivas).

4.7 DESAGRUPAR PRODUTOS E SERVIÇOS

O padrão disruptivo de desagrupar produtos e serviços (*unbundle products and services*) consiste em utilizar alguma parte do negócio separadamente, de forma autônoma, de modo a acessar as necessidades específicas dos consumidores (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016c). A condição de disrupção está no fato de comumente não ser percebido o potencial isolado de determinada parte do negócio ou não ser economicamente viável o desagrupamento (isolar) de uma parte do negócio para lançar um novo produto ou serviço. Tendo em vista isso, é importante analisar que a viabilidade econômica existe em função das tecnologias e meios comerciais atuais. Logo, havendo novos dispositivos e canais tecnológicos, a viabilidade econômica pode não só ser possível, como pode ser muito lucrativo.

Assim, a falta de potencial econômico está também relacionado à percepção de como utilizar os ativos (as partes) do negócio. Isto é, àquelas empresas que concentram-se apenas no seu modelo tradicional e em estabelecerem-se como referência do setor (*incumbents*), é lógico presumir que haverão novas empresas querendo espaço no setor e, para não competir diretamente com os *incumbents*, irão concentrar-se em oportunidades alternativas de melhorar o negócio, por exemplo, analisando se há possibilidade de utilizar alguma parte do negócio separadamente.

Além disso, em comparação com o padrão de disrupção citado anteriormente (convergir produtos), o desagrupamento de produtos e serviços é, de certo modo, um padrão oposto à conversão de produtos. O que há de diferente entre estes padrões é que a condição de desagrupar um produto ou serviço aflige negócios em que a totalidade das partes do serviço ou produto oferecido não age de forma conjunta oferecendo algo integral para os clientes, mas sim apenas somando partes diversificadas para atingir vários segmentos de clientes – o que por um lado

ajuda a atingir mais pessoas, embora por outro reduza a eficácia em atender as necessidades dos consumidores. Enquanto isso, convergir produtos proporciona um produto ou serviço que seja plenamente utilizado pelos consumidores, muito embora com algumas funcionalidades não tão avançadas, de acordo com o que foi explicado no capítulo anterior.

Para explicar melhor o padrão de desagrupar produtos e serviços, é válido o exemplo de um jornal impresso. Para atrair quantidade suficiente de clientes que custeie e dê uma margem razoável de lucro, o jornal precisa tornar seu conteúdo útil a diversos públicos e, assim, acaba por construir seu produto com seções sobre política, esportes, coluna social, economia, turismo e classificados, por exemplo (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016c). Cada consumidor possui interesses em diferentes partes de um jornal e não em todo o produto. Isso acaba por dar brecha para que outras empresas utilizem as partes do negócio isoladamente e lancem produtos e serviços específicos, com maior profundidade nas necessidades dos clientes. Um caso é o Craigslist que, através da internet, possibilitou a exposição de classificados com categorias mais amplas e a custo menor do que um jornal (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016c). Ou seja, o Craigslist desagrupou o produto de classificados e trouxe um modelo diferente. A internet tem um papel relevante no favorecimento deste padrão disruptivo, pois esta tecnologia ajuda a reduzir os custos e, com isso, possibilita a viabilidade econômica de lançar partes isoladas de um negócio como um novo produto ou serviço. Continuando com os exemplos, um jornal com os meios tradicionais não conseguiria sustentar-se apenas expondo a seção de classificados. Porém, a partir da internet, foi possível trazer rentabilidade para um modelo exclusivo aos classificados, como no Craigslist.

4.8 TRANSFORMAR PRODUTOS EM PLATAFORMA DE PRODUTOS

O desenvolvimento de um produto ou serviço disruptivo exige trabalhar com as mais variadas formas de negócio e cenários de mercado, ao modo que o ideal tradicional de produto padronizado que serve para todas as demandas é posto em cheque. Dessa forma, contrapondo a lógica tradicional de agregar sempre mais valor individualmente ao produto ou serviço próprio, é possível que o valor seja agregado ao produto quando este interage beneficiando outros produtos terceiros.

Isto acontece quando o produto do negócio funciona ao modo de uma plataforma e é a ocasião analisada no padrão de disrupção de tornar produtos em produtos plataformas (*turn products into products platforms*).

Neste padrão disruptivo, a plataforma-produto age disruptivamente, trazendo valor para si, quando capacita e sustenta a formação de um ecossistema de produtos terceirizados, contemplados e expostos aos consumidores, no mercado, através deste canal (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016b). A plataforma possui o objetivo de convidar e apoiar os produtos de terceiros no seu centro ou núcleo, de modo que estes produtos de terceiros possam desenvolver-se e comercializar através da plataforma. O produto em formato de plataforma pode ser estruturado como um software ou um hardware, muito embora que as plataformas em software sejam mais comuns, até devido ao fato de a tecnologia digital trazer maiores eficiências aos processos de negócios.

Assim, os avanços tecnológicos permitem que a criação e funcionamento dos negócios-produtos de terceiros apoiados pela plataforma, especialmente para negócios ou produtos de menor porte. Certos custos que inviabilizariam a criação e desenvolvimento de produtos de porte pequeno estão sendo diluídos na estrutura da plataforma e desse modo é favorecido a entrada de número maior de produtos pequenos. Pelo lado da plataforma, o maior número de produtos, mesmo pequenos, traz benefícios de maior aprendizagem e circulação de informações, além do que os consumidores poderão perceber mais facilmente a atratividade da plataforma, dispondo de inúmeras soluções (produtos apoiados), específicas para diversas finalidade.

Um exemplo de tornar um produto em um produto plataforma é o sistema de aplicação para *mobile* Android (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016b). O Android é uma plataforma-produto que veicula *Apps* para sistemas de *smartphones*. O valor agregado que atrai clientes são os produtos contidos na plataforma. Ou seja, o Android é atrativo não pelo o que ele faz ou é, mas pelo o que ele tem. Sem plataformas como Androide, desenvolvedores de aplicações para mobiles teriam que investir mais recursos não no desenvolvimento do App, mas em meios para conseguir veicular as aplicações.

4.9 ENCURTAR A CADEIA DE VALOR

O padrão disruptivo de encurtar a cadeia de valor (*shorten value chain*) tem como objetivo proporcionar uma situação em que o processo produtivo, da criação até a entrega, do produto ou serviço seja alterada para atender melhor às necessidades e expectativas dos consumidores (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016a). Isto pode envolver tanto a transformação dos processos em alguma das partes da cadeia, quanto a eliminação de partes.

O termo cadeia de valor foi originalmente concebido por Porter (1985) como um complemento ao termo cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos é regida pelo fluxo de inputs e outputs do processo produtivo, da matéria-prima até o produto acabado. Enquanto isso, a cadeia de valor é regida pela geração de valor para os consumidores, em que cada etapa do processo de negócio (o que envolve o processo produtivo da matéria-prima até o produto finalizado) é reperspectivada para atender melhor as expectativas dos clientes. Na visão de Porter, a cadeia de valor é a estruturação da coleção de atividades que são dirigidas para o design, produção, mercado, entrega e suporte do produto da empresa, havendo a distinção dessas atividades entre primárias e de suporte (PORTER, 1985).

Tão logo, o padrão disruptivo de encurtar a cadeia de valor não ocorre apenas com a eliminação ou simples otimização de etapas da cadeia de suprimentos (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016a). Para uma empresa começar a trabalhar com cadeia de valor ao invés de cadeia produtiva ou de suprimentos, é necessário que haja a compreensão dos processos que realmente são ineficientes e de como estes processos podem ser substituídos por outros processos que interajam mais com os clientes, sem custos adicionais. É por isso que as tecnologias virtuais, sobretudo a rede de internet, viabiliza a construção de uma cadeia de valor eficiente, isto é, mais curta. Se uma empresa resolver atender melhor as necessidades dos clientes gastando, por exemplo, com novas centrais de atendimentos, departamentos para relacionamento e entregas diretamente às residências, é provável que os custos excessivos elevem o preço do negócio, tornando-o, por fim, um produto mais caro. As práticas para encurtar a cadeia de valor devem visar sim a interação com os clientes, mas sempre de modo economizar recursos, pois, no fim, o preço final mais baixo do produto atende demasiadamente as necessidades dos consumidores.

Empresas como a IKEA e Dell são exemplos de como o encurtamento da cadeia de valor ajudou no resultado de crescimento de mercado das empresas. A IKEA revolucionou o mercado de varejo de móveis ao proporcionar mobiliário de qualidade a preços acessíveis, isto devido a uma cadeia produtiva que integrava os consumidores (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016a). Um exemplo é que na IKEA os móveis são vendidos desmontados e são os próprios clientes que vão montar em suas casas. Para a empresa, isto é uma forma de parceria, onde empresa e cliente fazem sua parte para ambos aproveitarem os benefícios econômicos: a empresa reduz custos e os clientes pagam menos. No caso da Dell, a empresa adotou sistemas de vendas diretas de computadores, assim como atendimento e manutenção direta para os consumidores (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016a). Isto aproximou os clientes e fez com que a empresa diferenciasse das demais companhias do setor.

4.10 ALINHAR PREÇO AO USO

Por fim, o último padrão a ser analisado é a condição disruptiva de alinhar o preço ao uso (*align price with use*). Esse padrão é baseado na reconfiguração de como a empresa oferece seus produtos ou serviços em termos de uso e preço (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016d). Produtos que são disponibilizados para serem usados conforme a utilização do usuário ou que possuem preço de acordo com o tempo ou a quantidade de atributos que o cliente deseja são exemplos de como o preço pode ser alinhado ao uso do produto. Isto é, há a transição do preço de entrada, fixo e que delimita a posse, para o preço por utilização, flexível e que delimita o uso (ao invés da posse), de modo condicionar a uma redução do preço final. Essa transição do preço, ao modo de estratégia disruptiva, possibilita que o produto ou serviço consiga acessar ou desbloquear a demanda de consumidores latente, a qual não era acessada anteriormente devido aos altos preços de entrada e perfil de consumo baixo dos consumidores. O alinhamento do produto ao uso beneficia sobremaneira os clientes que consomem de modo não frequente ou inconstante.

Um exemplo desse mecanismo de preço por utilização seria um empreendedor do ramo culinário que oferece serviços por pedidos poder pagar pelo uso de um espaço com fogões, fornos, refrigeradores e demais equipamentos de

uma cozinha profissional ao invés de ter que comprar todos esses ativos (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, 2016d). Em função disso é que a flexibilidade é considerada um fator-chave.

Também, os negócios que alinham preço ao uso estão sendo impulsionados por tecnologias como conectividade de alta tecnologia, sensores de baixo custo e computação em nuvem. Tais tecnologias habilitam *startups* a realizar *matches* entre empresas e usuários que procuram / ofertam ativos (cobrando apenas pelo uso), eficiência energética ou monitoramento de presença em locais físicos e melhor processamento dos dados para gerir plataformas virtualmente. Outra tendência tecnológica favorável a este padrão disruptivo é a internet das coisas (IoT), de modo que esta tecnologia capacita que produtos consigam a captar mais informações sobre seu uso. Assim, a IoT poderia trazer mais informações úteis ao entendimento do negócio que, por sua vez, favoreceriam na compreensão do modo e finalidade de uso por parte dos clientes e na qualificação do serviço prestado ou produto ofertado.

5 METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDO

O tipo do estudo delimita as características da pesquisa empregada. Este consiste nos objetivos de pesquisa – se é uma pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa – e nos métodos de pesquisa, quantitativos ou qualitativos.

No contexto deste trabalho, percebe-se a predominância da pesquisa descritiva, pois objetiva identificar características de um fenômeno. Isto é, o fenômeno seriam as *startups* e os padrões de disrupção as características. Tão logo, não desejou-se nem conseguiu-se como resultado explicar o por que das *startups* ou os padrões serem como são, fato que seria condizente à pesquisa explicativa. Também, não houve exploração em uma área, com questionários e observação de comportamentos para chegar a um fenômeno, o que classificaria como pesquisa exploratória. Esta pesquisa, como dito, analisou um fenômeno já existente à luz de estruturas já criadas ou apresentadas e, por isso, é considerada descritiva. De modo a proporcionar maiores esclarecimento, vale-se trazer a definição de pesquisa descritiva de Andrade (2010, p. 112) em que “[...] os fatos são observados, registrados analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Ainda em Andrade (2010), é tratado que uma das características desse tipo de pesquisa é a técnica padronizada da coleta de dados, muito embora os dados não sejam manipulados pelo pesquisador. Na pesquisa descritiva, o pesquisador exerce maior influência nas análises e interpretações dos resultados, após realizado os procedimentos sistemáticos pré-estabelecidos.

Com relação ao método de pesquisa, observou-se a ênfase da pesquisa qualitativa, devido aos procedimentos de pesquisa e a elaboração dos resultados serem baseados em análises e descrições dos modelos de negócios das *startups* investigadas. Diferentemente, o modelo quantitativo baseia-se em instrumentos estatísticos, conduzindo os resultados a depender dos valores matemáticos encontrados. Para Creswell (2010) a pesquisa qualitativa baseia-se em dados de texto e imagem, empregando concepções filosóficas e a análise e interpretação dos dados. De forma mais clara é ressaltado que:

“Eles [os *pesquisadores qualitativos*] podem utilizar um protocolo – instrumento para a coleta de dados, mas são eles próprios que coletam as informações. Não tendem a usar ou a se basear em questionários ou instrumentos desenvolvidos por outros pesquisadores” (CRESWELL, 2010, p. 208, grifo nosso).

Outra visão de pesquisa qualitativa pode ser encontrada em Flick (2009), em que a escolha dos (variados e abrangentes) métodos e teorias, análise de diferentes perspectivas e reflexividade do pesquisador como parte do conhecimento, são aspectos essenciais da pesquisa qualitativa. Concernente ao trabalho, a escolha dos modelos disruptivos e a análise destes modelos perante a interpretação dos modelos de negócios das *startups*, assim como a decisão de seleção das *startups*, são procedimentos empregados nesta pesquisa que entram em confluência com as conceituações de pesquisa qualitativa supracitadas.

5.2 ABRANGÊNCIA DE ESTUDO

Este trabalho concentrou-se a estudar as empresas de base tecnológica com modelos de negócios inovadores e disruptivos, as *startups*. Mas, além deste campo, há mais dois delimitadores: economia e tipo de negócio. Portanto, dentro do campo das *startups*, estudou-se aquelas cuja atuação está adstrita economia compartilhada ou *sharing economy* e, destas, as que apresentam tipos de negócios integrantes (direta ou indiretamente) da logística urbana.

5.3 COLETA DOS DADOS

Os dados utilizados para esta pesquisa foram recolhidos de fontes documentais, como relatórios de órgãos governamentais e empresas de consultoria. Também, foram obtidas informações em *websites* sobre notícias que contextualizavam a *sharing economy* e sobre as *startups* pesquisadas, em seus respectivos sítios eletrônicos, para colher informações sobre suas características e modelo de negócio. Quanto às *startups* selecionadas para a pesquisa, essas

empresas foram buscadas através da plataforma de *startups* AngelList²⁶. No caso, utilizou-se o filtro de *sharing economy* para focalizar a busca e, das *startups* da *sharing economy*, foram selecionadas aquelas que tinham relação com a logística urbana.

Quadro 1 – Fontes de dados das *startups* investigadas

Nº	Startup	Página na AngelList	Website da startup
01	Baltic Arrow	https://angel.co/baltic-arrow-1	http://www.balticarrow.lt/
02	Bitlock	https://angel.co/bitlock	http://www.bitlock.co/
03	BlablaCar	https://angel.co/blablacar-4	https://www.blablacar.com.br/
04	Blue Bloodhound	https://angel.co/blue-bloodhound-speakr-slingshot-power-polyglot²⁷	https://www.bluebloodhound.com/
05	Boatel Group	https://angel.co/boatel-group	http://www.boatel.net/
06	Bochito	https://angel.co/bochito	https://www.bochitoapp.com/
07	Bus.com	https://angel.co/sharethebus	https://www.bus.com/
08	Bussi	https://angel.co/bussi	https://www.bussi.com.mx/
09	Cargomatic	https://angel.co/cargomatic	https://www.cargomatic.com/
10	Carma	https://angel.co/carma-3	https://www.gocarma.com/
11	Chariot	https://angel.co/chariot	https://www.chariot.com/
12	Chaperone	https://angel.co/chaperoneride	http://gochaperone.com/
13	Cuvva	https://angel.co/cuvva	https://cuvva.com/
14	Daily Ride	https://angel.co/daily-ride-1	https://www.dailyride.com/
15	Envy.rent	https://angel.co/envy-rent	https://envy.rent/
16	DoorDash	https://angel.co/doordash	https://www.doordash.com/
17	Fasten	https://angel.co/fasten	https://fasten.com/us
18	Flexe	https://angel.co/flexe	https://www.flexe.com/
19	FlyOtto	https://angel.co/openairplane	https://www.flyotto.com/
20	FlyteCourier	https://angel.co/flytecourier	http://www.flytecourier.com/
21	GetAround	https://angel.co/getaround	https://www.getaround.com/
22	GoShare	https://angel.co/goshare	https://www.goshare.co/
23	Guevara	https://angel.co/guevara	https://heyguevara.com/
24	Hoard	https://angel.co/hoard	http://en.delivery.hoardspot.com/
25	Kirb	https://angel.co/kirb	https://kirb.com/
26	Morph	https://angel.co/morph	https://www.choosemorph.com/
27	Outdoorsy	https://angel.co/outdoorsy	https://www.outdoorsy.com/
28	Parking Motel	https://angel.co/parking-motel	http://www.parkingmotel.com/
29	Parkpnp	https://angel.co/parkpnp	http://parkpnp.com/
30	PICKUP	https://angel.co/pickup-2	http://www.pickupnow.com/
31	Quicargo	https://angel.co/quicargo-2	http://www.quicargo.com/en/
32	RVshare	https://angel.co/rvshare	https://rvshare.com/
33	Schlep	https://angel.co/schlep	https://www.schlep.it/#/

²⁶ AngelList é uma plataforma que conta com mais de 3 milhões e 500 mil *startups* (<https://angel.co/companies>) em sua base de dados. A plataforma funciona como espaço para as empresas disponibilizarem suas vagas de trabalho e também como canal para investidores.

²⁷ Blue Bloodhound é a única *startup* que não possui um página própria na AngelList, constando apenas o link de um grupo investido, formado por Blue BloodHound e outras *startups*.

34	ShiftRide	https://angel.co/shiftride	http://shiftride.com/
35	SPOT	https://angel.co/spot-13	http://www.parkeasier.com/
36	StashBee	https://angel.co/stashbee	https://stashbee.com/
37	SwiftBack	https://angel.co/swiftback-1	https://swiftback.com/
38	Tripholder	https://angel.co/tripholder-1	https://www.tripholder.com/
39	Turo	https://angel.co/turo	http://www.turo.com/
40	Uber	https://angel.co/uber	https://www.uber.com/pt-BR/
41	Wadeeny	https://angel.co/wadeeny	https://www.wadeeny.com/
42	Yojee	https://angel.co/yojee	https://yojee.com/
43	YoRide	https://angel.co/ryder-2	http://www.yoride.co/
44	ZipCar	https://angel.co/zipcar	http://www.zipcar.com/

Fonte: dados de pesquisa, 2017

5.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método da pesquisa empregada ocorreu sob os seguintes procedimentos: listagem de *startups*, análise dos modelos de negócios, atribuição de padrões de disrupção e conclusões dos dados. O primeiro procedimento empregado foi a listagem das *startups* para analisar se possuíam (e como possuíam) padrões de disrupção. Foram listadas 44 *startups*, inseridas na *sharing economy* e atuantes em áreas da logística urbana, encontradas na plataforma de *startups* AngelList. Após, listadas as *startups*, o segundo procedimento foi analisar, empresa por empresa, seus modelos de negócios para elaborar o quadro explicativo das *startups*. Depois, com base nos modelos de negócios (quadro explicativo), o terceiro procedimento foi atribuir padrões de disrupção (dos nove possíveis) para cada *startup*. Por fim, o último procedimento foi de organizar, compilar e apresentar os resultados dos dados operados, bem como trazendo as consequentes conclusões. Tais informações constam no capítulo seguinte: resultados de pesquisa.

O quadro 1, o qual apresenta as *startups* e seus respectivos dados que foram analisados na pesquisa, tais quais explicação e tipo de modelo de negócio, além dos websites de onde os dados foram coletados, do AngelList e do site próprio da empresa. Vejamos o quadro a seguir:

Quadro 2 – Quadro explicativo das *startups*

Nº	<i>Startup</i>	Explicação do modelo de negócio	Ramo do negócio	Tipo do modelo de negócio
----	----------------	---------------------------------	-----------------	---------------------------

01	Baltic Arrow	Plataforma que fornece serviço para troca de carros entre proprietários particulares.	<i>Carsharing</i>	P2P
02	Bitlock	Cadeado de bicicleta <i>smart</i> que permite <i>bikesharing</i> , compartilhamento de dados e interação com outros usuários do produto.	<i>Bikesharing</i>	P2P
03	BlablaCar	Aplicação que possibilita proprietários de veículos a fazerem <i>ridesharing</i> de viagens entre cidades ou pessoas ingressarem na viagem como carona paga.	<i>Ridesharing</i>	P2P
04	Blue Bloodhound	Plataforma que viabiliza a conexão entre caminhoneiros que precisam de serviço e empresas que necessitam de transportar algo.	Transportes de cargas	B2P
05	Boatell Group	Aplicação que permite proprietários de barcos alugarem suas embarcações a pessoas que precisam de uma. Os aluguéis são oferecidos como diárias de hotéis.	Barcos	P2P
06	Bochito	Aplicação que permite motoristas compartilharem corridas, dando enfoque à questão comunitária.	<i>Ridesharing</i>	P2P
07	Bus.com	Plataforma para fazer <i>booking</i> de viagens de ônibus em que é possível aos usuários criar rotas.	Transporte via ônibus	P2P
08	Bussi	Plataforma que permite um motorista particular oferecer caronas de sua rota em uma van a pessoas que querem se deslocar na cidade.	<i>Vanpooling</i>	P2P
09	Cargomatic	Plataforma que viabiliza a conexão entre caminhoneiros que precisam de serviço e empresas que necessitam de transportar algo.	Transportes de cargas	B2P
10	Carma	Aplicação que possibilita um proprietário de carro a compartilhar sua rota com outras pessoas.	<i>Carpooling</i>	P2P
11	Chariot	Serviço que compartilha a rota de uma van aos usuários, via app.	<i>Vanpooling</i>	B2P
12	Chaperone	Plataforma que viabiliza pais compartilharem caronas a crianças de outros pais.	<i>Ridesharing</i>	P2P
13	Cuvva	Serviço que permite realizar seguros de veículos alugados ou emprestados ajustados ao tempo de uso (horas ou diárias).	Seguro para <i>carsharing</i>	B2P
14	Daily Ride	Plataforma que permite motoristas a compartilharem suas rotas com outras pessoas.	<i>Carpooling</i>	P2P
15	Envy.rent	Serviço de aluguel de veículos enquanto estão a venda em concessionárias.	Aluguel de carros	B2P
16	DoorDash	Serviço de delivery de comidas, conectando restaurantes e entregadores parceiros aos clientes.	Entrega de comidas	P2P
17	Fasten	Aplicação que permite motoristas compartilharem corridas, oferecendo condições mais justas de pagamento para os motoristas.	<i>Ridesharing</i>	P2P

18	Flexe	Plataforma que gerencia e possibilita o compartilhamento e aluguel de espaços para armazenagem em empresas.	Logística de armazenagem	B2B
19	FlyOtto	Aplicação que facilita a conexão (<i>matching</i>) entre pessoas e pilotos de avião e aeronaves, oferecendo serviço de viagens particulares.	Aviões	P2P / B2P
20	FlyteCourier	Serviço de aluguel de espaço extra na bagagem durante voos para trazer entregas.	Entregas	P2P
21	GetAround	Plataforma que permite proprietários de veículos a alugarem seus carros quando não estão precisando.	<i>Carsharing</i>	P2P
22	GoShare	Serviço que conecta pessoas com pick-ups a pessoas que precisam transportar algo.	Transporte de bens	P2P
23	Guevara	Serviço que permite realizar seguros de veículos alugados ou emprestados ajustados ao tempo de uso (horas ou diárias).	Seguro para <i>carsharing</i>	B2P
24	Hoard	Aplicação que permite marcar horário de recebimento de entregas ou retirar-las em pontos específicos, de modo em que as empresas de entregas deixam os objetos em lojas e pontos de referências dos bairros (hubs) e de lá é feita a entrega de bicicleta no horário marcado ou retirado diretamente no local.	Entregas	B2P
25	Kirb	Plataforma em que é possível alugar vagas de estacionamento particulares para outras pessoas.	Estacionamento	P2P
26	Morph	Aplicação que conecta restaurantes e entregadores parceiros aos clientes, de modo a oferecer plataforma de gerenciamento das entregas para os restaurantes.	Entrega de comidas	B2B
27	Outdoorsy	Plataforma que permite proprietários de trailers alugarem seus veículos a outras pessoas.	<i>Carsharing</i> de trailer	P2P
28	Parking Motel	Plataforma em que é possível alugar vagas de estacionamento particulares para outras pessoas.	Estacionamento	P2P
29	Parkpnp	Plataforma em que é possível alugar vagas de estacionamento particulares para outras pessoas.	Estacionamento	P2P
30	PICKUP	Serviço que conecta pessoas com pick-ups a pessoas que precisam transportar algo.	Transporte de bens	P2P
31	Quicargo	Plataforma que viabiliza a conexão entre caminhoneiros que precisam de serviço e empresas que necessitam de transportar algo.	Transporte de cargas	B2P
32	RVshare	Plataforma que permite proprietários de trailers alugarem seus veículos a outras pessoas.	<i>Carsharing</i> de trailer	P2P
33	Schlep	Serviço que conecta pessoas com pick-ups e outros veículos de entregas a pessoas que precisam transportar algo.	Transporte de bens	P2P
34	ShiftRide	Plataforma que permite proprietários de veículos a alugarem seus carros quando	<i>Carsharing</i>	P2P

		não estão precisando.		
35	SPOT	Plataforma em que é possível alugar vagas de estacionamento particulares para outras pessoas.	Estacionamento	P2P
36	StashBee	Aplicação que permite os usuários a alugarem espaços de armazenagem de suas casas a pessoas que precisam guardar algo mais não possuem espaço em casa.	Armazenagem	P2P
37	SwiftBack	Aplicação que permite motoristas compartilharem corridas com outras pessoas.	<i>Ridesharing</i>	P2P
38	Tripholder	Plataforma para acessar e contratar (<i>booking</i>) múltiplos serviços de transporte, particulares e de empresas, na localidade em que o viajante estiver.	Transportes para pessoas	P2P / B2P
39	Turo	Plataforma que permite proprietários de veículos a alugarem seus carros quando não estão precisando.	<i>Carsharing</i>	P2P
40	Uber	Aplicação que permite motoristas compartilharem corridas com outras pessoas.	<i>Ridesharing</i>	P2P
41	Wadeeny	Plataforma em que o usuário pode comparar vários serviços de <i>ridesharing</i> e escolher o mais atrativo	Plataforma de <i>ridesharing</i>	P2P
42	Yojee	Plataforma e software que oferece o serviço de conectar transportadores particulares (em vans ou até bicicletas), transportadoras de cargas e armazéns a empresários, utilizando algoritmos indicando qual o melhor procedimento com base no tempo ou no custo.	Plataforma de logística	B2P / B2B
43	YoRide	Plataforma para acessar serviços de transporte urbano, como ônibus, metros taxis e caronas compartilhadas.	Múltiplos veículos, Transporte	P2P / B2P
44	ZipCar	Aplicação que possibilita alugar um carro da empresa e pegá-lo em pontos importantes da cidade, na rua.	<i>Carsharing</i>	B2P

Fonte: dados de pesquisa, 2017

6 RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 DADOS GERAIS

Conforme explicado no capítulo Metodologia, a pesquisa foi elaborada a partir da seleção de 44 *startups* com modelos de negócios baseados na *sharing economy* e atuantes em setores logísticos de transportes, mobilidade urbana e serviços em geral. Sobre essas *startups*, analisou-se cada modelo de negócio em comparação aos padrões de disrupção referenciados no capítulo sobre Padrões disruptivos. Desse modo, os resultados da pesquisa consistem na quantificação do número de *startups* que apresentam estes padrões de disrupção. Nesta parte dos resultados da pesquisa, há a apresentação dos dados e informações constadas e adquiridos após a realização dos procedimentos metodológicos.

Logo abaixo, está exposta o quadro 3 com a listagem das empresas (*startups*) analisadas, seguido dos padrões de disrupção que foram identificados em cada uma delas, assim como suas respectivas explicações de qual característica foi analisada para conferir um padrão disruptivo às *startups*:

Quadro 3 – Padrões de disrupção por *startup*

Nº	Startup	Padrões de disrupção
01	Baltic Arrow	Conectar pares
		Conecta pessoas que querem trocar de carro por curto período (ex: tenho esportivo e preciso de uma pick-up).
02	Bitlock	Convergir produtos
		O produto é um cadeado para bicicletas, mas agrega funções de localizador (GPS), sistema com dados de percurso e rede social (interação entre usuários).
03	BlablaCar	Desbloquear ativos de mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro pessoal do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que vão viajar com o veículo pessoal a pessoas que querem carona.
04	Blue Bloodhound	Conectar pares
		Conecta motoristas de caminhão a empresas que precisam de transporte para cargas e mercadorias.
05	Boatel Group	Desbloquear ativos de mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o barco pessoal do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta proprietários de barcos a pessoas que querem ter lazer em um barco.
06	Bochito	Desbloquear ativos de mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro pessoal do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta motoristas a pessoas que precisam de carona.

07	Bus.com	Conectar pares
		Conecta pessoas que precisam viajar a pessoas que organizaram rotas de ônibus particulares.
		Desenvolvimento distribuído do produto
		Organizadores de eventos utilizam a plataforma para criar rotas de ônibus para seus eventos, gerando produtos para a <i>startup</i> .
08	Bussi	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: a van do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta motoristas de van a pessoas que precisam de carona.
09	Cargomatic	Conectar pares
		Conecta motoristas de caminhão a empresas que precisam de transporte para cargas e mercadorias.
10	Carma	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro pessoal do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta motoristas a pessoas que precisam de carona.
11	Chariot	Não houve padrão disruptivo analisado
12	Chaperone	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro pessoal do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta pais que precisam levar os filhos para a escola a pais que podem dar carona.
13	Cuvva	Alinhar preço ao uso
		O preço do seguro é definido de acordo com as horas, dias ou semanas de seguro requerido.
14	Daily Ride	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro pessoal do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta motoristas a pessoas que precisam de carona.
15	Envy.rent	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro de posse da concessionária.
16	DoorDash	Conectar pares
		Conecta os clientes aos restaurantes e os restaurantes aos entregadores parceiros.
17	Fasten	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro pessoal do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta motoristas a pessoas que precisam de carona.
18	Flexe	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: espaço em armazéns e locais de estocagem de empresas.
		Conectar pares
		Conecta empresas que precisam de espaço extra a empresas que podem alugar parte do espaço próprio.
19	FlyOtto	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o avião do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que quer viajar de avião particular a pilotos e aviões.
20	FlyteCourier	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: espaço nas malas e bagagens de viajantes.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que querem encomendar um presente a pessoas que podem trazer em suas bagagens.
21	GetAround	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro pessoal do proprietário.
		Conectar pares

		Conecta pessoas que precisam de carro a pessoas que podem alugar o seu.
		Alinhar preço ao uso
		Preço do aluguel do carro é definido de acordo com as horas e dia(s) requisitados.
22	GoShare	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: a pick-up pessoal do proprietário para fazer fretes.
		Conectar pares
		Conecta pessoas com pick-ups a pessoas que precisam fazer mudanças ou transportar coisas (móveis e itens residenciais em geral).
23	Guevara	Alinhar preço ao uso
		O preço do seguro é definido de acordo com as horas, dias ou semanas de seguro requerido.
24	Hoard	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o espaço para armazenagem disponível em lojas (os spots).
		Encurtar a cadeia de valor
		Encurta a cadeia de valor a partir do ajuste e participação dos clientes no processo produtivo, por meio de entregas programadas e retirada de encomenda nos 'spots'.
25	Kirb	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: a vaga de estacionamento particular.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que precisam de uma vaga para estacionar a pessoas que podem alugar uma vaga.
26	Morph	Conectar pares
		Conecta os clientes aos restaurantes e os restaurantes aos entregadores parceiros.
27	Outdoorsy	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o trailer do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que precisam de trailers a pessoas que podem alugar o próprio.
28	Parking Motel	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: a vaga de estacionamento particular.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que precisam de uma vaga para estacionar a pessoas e estabelecimentos que podem alugar uma vaga.
29	Parkpnp	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: a vaga de estacionamento particular.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que precisam de uma vaga para estacionar a pessoas que podem alugar uma vaga.
		Alinhar preço ao uso
		O preço da vaga é definido de acordo com as horas ou dias da reserva.
30	PICKUP	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: a pick-up pessoal do proprietário para fazer fretes.
		Conectar pares
		Conecta pessoas com pick-ups a pessoas que precisam fazer mudanças ou transportar coisas (móveis e itens residenciais em geral).
31	Quicargo	Conectar pares
		Conecta motoristas de caminhão a empresas que precisam de transporte para cargas e mercadorias.

32	RVshare	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o trailer do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que precisam de trailers a pessoas que podem alugar o próprio.
33	Schlep	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: a pick-up, van ou outro veículo de carga pessoal do proprietário para fazer fretes.
		Conectar pares
		Conecta pessoas com carros de frete a pessoas que precisam fazer mudanças ou transportar coisas (móveis e itens residenciais em geral).
		Alinhar preço ao uso
		O preço é definido de acordo com número de pessoas para o trabalho, quantidade de obstáculos, distância entre os locais de pegar e entregar e tipo dos itens transportados.
34	ShiftRide	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro pessoal do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que precisam de carro a pessoas que podem alugar o seu.
		Alinhar preço ao uso
		Preço do aluguel do carro é definido de acordo com as horas e dia(s) requisitados.
35	SPOT	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: a vaga de estacionamento particular.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que precisam de uma vaga para estacionar a pessoas que podem alugar uma vaga.
		Alinhar preço ao uso
		O preço da vaga é definido de acordo com as horas ou dias da reserva.
36	StashBee	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o espaço na casa de outras pessoas.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que precisam de espaço extra para guardar coisas a pessoas que podem alugar espaço de suas casas.
37	SwiftBack	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro pessoal do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta motoristas a pessoas que precisam de carona.
38	Tripholder	Conectar pares
		Conecta viajantes que precisam de um transporte (carro, ônibus, barco, avião etc.) a pessoas/operadores desse transporte.
39	Turo	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro pessoal do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta pessoas que precisam de carro a pessoas que podem alugar o seu.
		Alinhar preço ao uso
		Preço do aluguel do carro é definido de acordo com as horas e dia(s) requisitados.
40	Uber	Desbloquear ativos em mercados adjacentes
		Ativo desbloqueado: o carro pessoal do proprietário.
		Conectar pares
		Conecta motoristas a pessoas que precisam de carona.
41	Wadenny	Transformar produtos plataforma de produtos
		Funciona como plataforma para acessar outros serviços de transporte,

		tanto de carona paga (<i>ridesharing</i>), quanto de taxis locais.
42	Yojee	Conectar pares
		Conecta empresas que precisam fazer entregas a transportadoras e armazéns.
		Transformar produtos plataforma de produtos
		Funciona como plataforma para acessar serviços logísticos de transporte e armazenagem.
		Encurtar a cadeia de valor
		Encurta a cadeia de valor através da tecnologia de blockchain para facilitar a operacionalização de transações financeiras.
43	YoRide	Conectar pares
		Conecta pessoas que precisam de um transporte (carro, ônibus, metro ou bicicleta) a pessoas/operadores desse transporte.
44	ZipCar	Alinhar preço ao uso
		Preço do aluguel do carro é definido de acordo com as horas e dia(s) requisitados.

Fonte: dados de pesquisa, 2017

Das 44 *startups* analisadas, 15 empresas apresentaram apenas 1 padrão de disrupção, enquanto que 21 dispuseram de 2 padrões (o maior número) e 7 *startups* com 3 padrões. Somando à Chariot, única *startup* que não teve padrões disruptivos identificados em sua análise (com base nos padrões empregados), a média de padrões disruptivos por empresa foi de aproximadamente 1,8 por *startup*. Assim, os referentes dados podem ser observados de forma mais clara conforme o quadro abaixo.

Quadro 4 – *Startups* por número de padrões de disrupção

Número de padrões de disrupção	<i>Startups</i> que apresentaram o número referido de padrões de disrupção	Total de empresas por número de padrões de disrupção
0	Chariot	1
1	Baltic Arrow, Bitlock, Blue Bloodhound, Cargomatic, Cuvva, DoorDash, Envy.Rent, Flexe, Guevara, Morph, Quicargo, Tripholder, Wandeeny, YoRide e ZipCar.	15
2	BlablaCar, Boatel Group, Bochito, Bus.com, Bussi, Carma, Charpeone, Daily Ride, Fasten, FlyOtto, FlyteCourier, GoShare, Hoard, Kirb, Outdoorsy, Parking Motel, PICKUP, RVshare, StashBee, SwiftBack e Uber.	21
3	GetAround, Parkpnp, Schlep, ShiftRide, SPOT,	7

	Turo e Yojee.	
4 ou mais	Nenhuma	0

Fonte: dados de pesquisa, 2017

Ainda, o padrão disruptivo predominante foi o de conectar pares, identificado em 36 empresas, sendo seguido pelo padrão de desbloquear ativos de mercados adjacentes – com incidência em 28 *startups*. Depois desses padrões, houve apenas resultados menos ou nada expressivos, como o padrão de alinhar o preço ao uso – presente em 9 *startups* –, os padrões de transformar produtos em plataformas de produtos e encurtar a cadeia de valor – identificados em 2 *startups*, cada –, os padrões de desenvolvimento distribuído do produto e convergir produto – com 1 incidência de *startups* cada – e, por fim, os padrões de expandir alcance de mercado e desagrupar produtos e serviços que não obtiveram expressão em nenhuma das *startups* analisadas. Conforme o quadro abaixo, estão os dados apresentados de modo mais claro.

Quadro 5 – Quantidade de expressões por padrão de disrupção

Padrões de disrupção	Quantidade de expressões nas <i>startups</i> analisadas (em números)	Quantidade de expressões nas <i>startups</i> analisadas (em porcentagem²⁸)
Desbloquear ativos de mercados adjacentes	28	64%
Conectar Pares	36	82%
Expandir alcance de mercado	0	0%
Desenvolvimento distribuído do produto	1	2%
Convergir produtos	1	2%
Desagrupar produtos e serviços	0	0%
Transformar produtos em plataformas de produtos	2	5%
Encurtar a cadeia de valor	2	5%

²⁸ Valores aproximados.

Alinhar preço ao uso	9	20%
----------------------	---	-----

Fonte: dados de pesquisa, 2017

De outro modo, agrupando as empresas pelos padrões de disrupção que estas apresentaram, pode-se obter um quadro semelhante ao Quadro 5 – quantidade de expressões por padrão de disrupção, porém, havendo a listagem de empresas ao invés de números, tornando mais didático a visualização e compreensão dos dados.

Quadro 6 – Startups por padrão de disrupção

Padrões de disrupção	Startups que apresentam o padrão
Desbloquear ativos de mercados adjacentes	BlablaCar, Boatel Group, Bochito, Bussi, Carma, Charpeone, Daily Ride, Envy.Rent, Fasten, Flexe, FlyOtto, FlyteCourier, GetAround, GoShare, Hoard, Kirb, Outdoorsy, Parking Motel, Parkpnp, PICKUP, RVshare, Schlep, ShiftRide, SPOT, StashBee, SwiftBack, Turo e Uber.
Conectar Pares	Baltic Arrow, BlablaCar, Blue Bloodhound, Boatel Group, Bochito, Bus.com, Bussi, Cargomatic, Carma, Charpeone, Daily Ride, DoorDash, Fasten, Flexe, FlyOtto, FlyteCourier, GetAround, GoShare, Kirb, Morph, Outdoorsy, Parking Motel, Parkpnp, PICKUP, Quicargo, RVshare, Schlep, ShiftRide, SPOT, Stashbee, SwiftBack, Tripholder, Turo, Uber, Yojee e YoRide.
Expandir alcance de mercado	<i>Nenhuma empresa identificada</i>
Desenvolvimento distribuído do produto	Bus.com.
Convergir produtos	Bitlock.
Desagrupar produtos e serviços	<i>Nenhuma empresa identificada</i>
Transformar produtos em plataformas de produtos	Wandeeny e Yojee.
Encurtar a cadeia de valor	Hoard e Yojee.
Alinhar preço ao uso	Cuvva, GetAround, Guevara, Parkpnp, Schlep, ShiftRide, SPOT, Turo e ZipCar.

Fonte: dados de pesquisa, 2017

6.2 INTERPRETAÇÕES DOS DADOS

Podemos observar, ainda, que dos principais padrões de disrupção (desbloqueio de ativos e conexão entre pares) há uma interseção de 26 *startups*. Apenas Hoard e Envy.Rent apresentam o padrão de desbloquear ativos de mercados adjacentes sem o de conectar pares, enquanto outras 10 *startups* (de 36) foram identificadas com o padrão de conectar pares, exclusivamente (Baltic Arrow, Blue BloodHound, Bus.com, Cargomatic, DoorDash, Morph, Quicargo, Tripholder, Yojee e YoRide). Isto ajuda a corroborar na inter-relação destes padrões, de como estes também estão mais direcionados às definições de *sharing economy*. Apenas lembrando, a *sharing economy* é definida como um setor onde os modelos de negócios das empresas são baseados em relações mais próximas e diretas entre os usuários e substituindo o uso ao invés da posse (PWC, 2014). Notadamente, tais definições entram em conformidade com os padrões disruptivos que obtiveram maior expressão na pesquisa. Nesse sentido, os resultados da pesquisa colaboram com as definições pesquisadas sobre *sharing economy*.

O terceiro padrão com mais incidência (alinhar preço ao uso), mesmo que com valor menos expressivo em relação aos outros dois maiores (de desbloqueio e conexão), também possui relação com a lógica da *sharing economy*. No momento em que opta-se por adotar preços com critérios racionais em cima do que realmente é demandado pelo produto ou serviço, ocorre um reforço atrativo para a condição de uso ao invés de posse. Como no caso de locadoras de veículos tradicionais, por exemplo, o aluguel por diária não é atrativo para clientes que precisam de um carro por algumas horas da tarde. *Startups* como GetAround, Turo e ShiftRide conseguem captar a demanda de clientes que querem usar carro por períodos de tempo curtos devido a essa lógica não tradicional. Logo, este padrão também colabora com as definições de *sharing economy*.

Também, com relação aos números de padrões identificados por *startup*, sugere-se que não haja a dedução de que mais padrões de disrupção sejam garantia de sucesso nos negócios, pois não há indícios para tal. Porém, percebe-se que os padrões disruptivos possuem a capacidade de agregação de valor a cada negócio. Sendo assim, os padrões agem enquanto elementos de oportunidade para qualificar o modelo de negócio. Pelo menos os gestores de *startups* inseridas na *sharing economy* poderiam analisar os negócios de suas empresas balizando-as

com os padrões para tentar enxergar novas formas de desenvolvimento das *startups*. Além disso, os padrões ajudam a construir um panorama do funcionamento dos negócios no setor tratado (logística na *sharing economy*) e, desse modo, isto pode ajudar a novas *startups* entrantes a se capacitarem e talvez desenvolverem novas funcionalidades e serviços para diferenciarem-se (com base em outros padrões disruptivos) das *startups* já estabelecidas no mercado. Por exemplo, se no ramo de *carsharing* há empresas despontando com 3 padrões de disrupção, isto é um indicativo para que uma nova *startup* desse ramo possa ter maiores estabilidades ou aceitação no mercado dispoendo desses padrões. Ao mesmo tempo, esses 3 padrões expressam áreas em que já ocorre iniciativas disruptivas e, assim, indicam também que possa ser mais oportuno desenvolver funcionalidades disruptivas sob outros modelos ou padrões.

Com relação ao padrão de expandir o alcance de mercado, é relevante ponderar que este foi um padrão que nenhum das empresas analisadas apresentou, embora que, paradoxalmente, muitas dessas empresas possam proporcionar este padrão de disrupção para as empresas clientes, no tocante ao oferecimento de soluções em logística. O padrão de expandir o alcance de mercado (V. capítulo 3) está mais associado a empresas que ofertam produtos, sobretudo via e-commerce. Logo, as empresas de logística investigadas não oferecem produtos a serem entregues, mas sim facilidades de manejo, armazenamento e transporte dos bens dos clientes.

Por fim, a *startup* Chariot não apresentou nenhum padrão de disrupção. Em busca de explicar tal situação, é lógico atribuir o fato de Chariot ser uma *startup* desenvolvida pela Ford Motor Company (empresa automotiva tradicional e secular) e conectada à Ford Smart Mobility (braço da companhia para desenvolver inovações no mercado), isto faz com que Chariot mantenha práticas ou funções mais tradicionais do mercado, que contrariam os padrões de disrupção e relegam sua inovação apenas a tecnologia empregada para coletivizar o transporte. Comparando Chariot com a outra empresa de vanpooling analisada, a Bussi, esta influência dos modelos de empresas tradicionais sobre Chariot fica mais nítida. Bussi possui 2 padrões de disrupção identificados: desbloquear ativos de mercados adjacentes e conectar pares. Logo, no modelo de negócio da Bussi é possível que os motoristas parceiros trabalhem com suas próprias vans, eliminando a necessidade de a *startup* ter que possuir vans. Também, pessoas que possuem vans, mas não querem dirigir

pela plataforma, podem emprestar seu ativo (a van) para outras pessoas dirigirem por Bussi. Com isso, como é um trabalho de colaboração por parte de motoristas independentes a pessoas que quer se deslocar na cidade, ocorre a conexão entre as pessoas que viabiliza o negócio. Portanto, em contraponto a Bussi, Chariot possui sua frota de vans fornecidas pela Ford, impossibilitando, assim, o desbloqueio de ativos (vans) em mercados adjacentes (proprietários particulares). Ainda, como as vans são da empresa, isto torna menos rentável para a empresa permitir que motoristas particulares dirijam os carros da Chariot quando e por quanto tempo quiserem. Por isso, a Chariot contrata seus motoristas como empregados, havendo contratos de tempo integral (full time) e flexível/finais de semana (flex/weekends). Como a própria empresa refere como benefícios aos motoristas, combustível, seguro e manutenção são por conta da Chariot²⁹. Ou seja, há uma relação entre empresa e consumidor e não entre pares (motorista independente e clientes). Diante disso, é ilustrativo o caso dessa empresa, reforçando os argumentos sobre a desassociação dos valores mercadológicos dos *incumbents* ser o caminho para inovações disruptivas.

²⁹ Disponível em: <<https://pages.beamery.com/chariot/page/drive>>. Acesso em: 03 dez. 2017.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática dos padrões de disrupção ajudou a descrever de modo mais técnico como ocorre o processo da disrupção no meio das *startups*, no caso do trabalho acerca das inseridas na *sharing economy*. A criação de modelos é uma ferramenta útil para facilitar a compreensão dos fenômenos do mercado, demonstrando poder de observação, compreensão e síntese.

Quanto à *sharing economy*, através das abordagens do trabalho é perceptível o potencial desta economia em alterar as dinâmicas de relações socioeconômicas as quais estamos habituados a ver em nosso dia-a-dia. Especialmente sobre a logística urbana, a economia compartilhada, imbuída de *startups* disruptivas, tem o potencial de fazer com que as pessoas se desloquem de modo mais eficiente do que com o tradicional veículo particular e que as empresas gerenciem o transporte e armazenamento de cargas sem retrabalho.

De modo mais amplo, a *sharing economy* como um todo possui capacidades para trazer eficiência e praticidade com maneiras criativas (ou disruptivas) de ser consumir produtos e serviços, reduzindo custos. No Brasil, onde o Estado representado por suas três esferas – federal, estadual e municipal – exerce um peso forte sobre as empresas com regulações e normas, excesso de burocracia e de tributação, os novos modelos de negócio surgem como alternativas para os empreendedores driblarem as barreiras politico-governamentais, enfatizando, assim, a importância de estudar e debater as novidades da economia e do mercado, sobretudo as disruptivas ou com potencial para a disrupção.

A realização deste trabalho de conclusão de curso também contribui para exemplificar métodos de estudo de *startups*, caracterizados pela análise por padrões de disrupção. Outros trabalhos poderão adentrar novos tipos de *startups* em outras economias com a análise de outros modelos de funcionamento de negócios, enquanto sugestão de novas possibilidades de pesquisa. Ou, então, seguir com os mesmos padrões de disrupção apresentados aqui, mas aplicando-os a outras vertentes da *sharing economy*.

No mais, este estudo foi uma oportunidade para compreender os novos negócios e novas tendências de negócios da atualidade, de modo a revelar os potenciais da *sharing economy*, permitindo identificar com maior clareza os

benefícios (sociais, ambientais e financeiros) e oportunidades empreendedoras que podem surgir com a disrupção nas áreas da logística e do transporte urbano.

REFERÊNCIAS

ABEOC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS. **ABIH recorre ao STF para obter isenção de ISS concedido a plataformas como Airbnb.** Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2017/09/abih-recorre-ao-stf-para-obter-isencao-de-iss-concedido-a-plataformas-como-airbnb/>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

ABIH – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Apresentação.** Disponível em: <<http://abih.com.br/apresentacao/>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

ADETAX – ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE TAXI DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. **Estatísticas.** Disponível em: <<http://www.adetax.com.br/index.php/informacoes-e-servicos/estatisticas>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

AIRBNB. **Quem somos.** Disponível em: <<https://www.airbnb.com.br/about/about-us>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010, 160 p.

ANGELLIST. **Sharing economy startups.** Disponível em: <<https://angel.co/sharing-economy-4>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

ARCAND, Manon; DURIF, Fabien; ERTZ, Myriam. An analysis of the origins of collaborative consumption and its implications for marketing. **Academy of Marketing Studies Journal**, v.21, n.1, p. 1-17, 2017.

ATZINGEN, Paulo. **ABIH Nacional recorre ao STF contra Airbnb.** Diário do Turismo, 20 maio 2017. Disponível em: <<https://diariodoturismo.com.br/abih-nacional-recorre-ao-stf-contr-airbnb/>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

BARDHI, Fleura; ECKHARDT, Giana M. Access-based consumption: the case of carsharing. **Journal of Consumer Research**, v. 39, n. 4, p. 881-898, 2012.

BELK, Russel. Why not share rather than own. **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 611, n. 1, p. 126-140, 2007.

BELK, Russel. You are what you can acces: Sharing and collaborative consumption online. **Journal of Business Resarch**, v. 67, n. 8, p. 1595-1600, 2014.

BENNER, Katie. **Inside the hotel industry's plan to combat Airbnb.** The New York Times, Nova Iorque, 16 abr. 2017. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2017/04/16/technology/inside-the-hotel-industrys-plan-to-combat-airbnb.html>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

BENSINGER, Greg; FARRELL, Maureen. **Airbnb's funding round led by google capital: funding round raises \$850 million, valuing the home-rental company at \$30**

billion. The Wall Street Journal, Nova Iorque, 22 set. 2016, seção Tech. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/airbnb-raises-850-million-at-30-billion-valuation-1474569670>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

BOTSMAN, Rachel. **Defining the sharing economy**: what is collaborative consumption – and what isn't? Fast Company, Nova Iorque, 27 maio 2015. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

BOTSMAN, Rachel. **The sharing economy lacks a shared definition**. Fast Company, Nova Iorque, 21 nov. 2013. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

BRASIL. Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Departamento de Estudos Econômicos (DEE). **Rivalidade após entrada**: o impacto imediato do aplicativo Uber sobre as corridas de táxi porta-a-porta. Brasília, 2015, 29 p.

BRASIL. Senado Federal. Núcleo de Estudos e Pesquisas da Consultoria Legislativa. **Aspectos legais e econômicos dos serviços de transporte individual de passageiros – táxis, uber e serviços assemelhados**. Brasília, 2016, 21 p.

BURKEMAN, Oliver. **Forty years of the internet**: how the world changed for ever. The Guardian, 23 out. 2009. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/technology/2009/oct/23/internet-40-history-arpanet>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

CABIFY. **Seja um motorista parceiro**. Disponível em: <<https://cabify.com/pt-BR/drivers>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – RAUnP**, ano III, n. 2, p. 15-24, abr./set. 2011.

CHARIOT. **Drive for Chariot**. Disponível em: <<https://pages.beamery.com/chariot/page/drive>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

CHRISTENSEN, Clayton M.; MCDONALD, Rory; RAYNOR, Michael E. **What is disruptive innovation?** Harvard Business Review, dez. 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

CODAGNONE, Cristiano; MARTENS, Bertin. **Scoping the sharing economy**: origins, definitions, impact and regulatory issues. Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper 2016/01. JRC100369. União Europeia, 2016.

COOPER, Steve. **Instagram's small workforce legitimizes other small start-ups.** Forbes, Nova Iorque, 17 abr. 2012. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/stevecooper/2012/04/17/instagrans-small-workforce-legitimizes-other-small-start-ups/#2a8013d4b13b>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Magda Lopes. Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição de Dirceu da Silva. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010, 269 p.

DAUNORIENÉ, Asta, et al. Evaluating sustainability of sharing economy business models. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 213, 836-841 p., 2015.

DELOITTE UNIVERSITY PRESS (2015a). **Converge products:** making 1 + 1 > 2. Oakland (CA), 2 dez. 2015. Disponível em: <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-convergence-of-products.html>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

DELOITTE UNIVERSITY PRESS (2015b). **Distributed product development:** mobilizing many to create one. Oakland (CA), 2 dez. 2015. Disponível em: <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-distributed-product-development.html>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

DELOITTE UNIVERSITY PRESS (2015c). **Expand Market reach:** connecting fragmented buyers and sellers – wherever, whenever. Oakland (CA), 2 dez. 2015. Disponível em: <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-market-reach-digital-marketplaces.html>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

DELOITTE UNIVERSITY PRESS (2016a). **Shorten the value chain:** transforming the stages of value delivery. Oakland (CA), 11 jan. 2016. Disponível em: <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-value-chain-models.html>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

DELOITTE UNIVERSITY PRESS (2016b). **Turn products into products plataformas:** providing a foundation for others to build upon. Oakland (CA), 11 jan. 2016. Disponível em: <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-product-platforms.html>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

DELOITTE UNIVERSITY PRESS (2016c). **Unbundle products and services:** giving you just what you want, nothing more. Oakland (CA), 11 jan. 2016. Disponível em: <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-unbundling-strategy-stand-alone-products.html>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

DELOITTE UNIVERSITY PRESS (2016d). **Align price with use:** reducing up-front barriers with usage-based pricing. Oakland (CA), 12 fev. 2016. Disponível em: <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-usage-based-pricing.html>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

GOMES, Helton Simões. **Smartphone passa PC e vira aparelho nº1 para acessar internet no Brasil**. G1, São Paulo, 6 abr. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/04/smartphone-passa-pc-e-vira-aparelho-n-1-para-acessar-internet-no-brasil.html>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

HAMARI, Juho; SJÖKLINT, Mimmi; UKKONEN, Antti. The sharin economy: why people participate in collaborative consumption. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 67, n. 9, p. 2047-2059 2016.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sinopse do Censo Demográfico de 2010**. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=8>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

INVESTOPEDIA. **Incumbent**. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/i/incumbent.asp>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

LYFT. **Drive with Lyft**. Disponível em: <<https://www.lyft.com/drive-with-lyft>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

MUKAI, Hitomi et al. Logística urbana. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, Foz do Iguaçu, 2007. **Anais ABEPRO**. Rio de Janeiro, 2007.

NEW YORK CITY. Taxi & Limousine Commission. **2014 Taxicab Fact Book**. Nova Iorque, 2014.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC AND CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Digital Economy Outlook 2015**, OECD Publishing, Paris, 2015.

OLIVEIRA, João José. **Operadores de hotéis entram com ação no STF para discutir ISS**. Valor Econômico, 9 set. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/5112800/operadores-de-hoteis-entram-com-acao-no-stf-para-discutir-iss>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

PAAP, Jey; KATZ, Ralph. Anticipating disruptive innovation. **Research Technology Management**, v. 47, n. 5, p. 13-22, set./out. 2004.

PAURA, Glávio Leal. **Fundamentos da Logística**. Instituto Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2012. Disponível em <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/fundamentos_logistica.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2017.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction**. New York: Free Press, 1985, 558 p.

PWC – PRICEWATERHOUSECOOPERS LPP. **The sharing economy**. Consumer Intelligence Series. USA, 2015.

PWC – PRICEWATERHOUSECOOPERS LPP. **The sharing economy: how will it disrupt your business?** United Kingdom, 2014.

SCHMIDT, Glen M.; DRUEHL, Cheryl T. When is a disruptive innovation disruptive? **Journal of Product Innovation Management**, n. 25, p. 347-369, 2008.

SHAHEEN, Susan; SPERLING, Daniel; WAGNER, Conrad. A short history of carsharing in the 90's. **Journal of World Transport Policy & Practice**, v. 5, n. 3, p. 18-40, 1999.

TANIGUCHI, Eeichi. Concepts of city logistics for sustainable and liveable cities. **Procedia – social and behavioral sciences**, v.151, p.310-317, 2014.

UBER. **Dirija com a Uber no Brasil**. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/drive/>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

UBER. In: Newsroom. **Fatos e dados sobre Uber**. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/newsroom/fatos-e-dados-sobre-uber>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

UBER. In: Newsroom. **Why Barcelona has no Uber**. Disponível em: <<https://www.uber.com/es-ES/newsroom/mwc16-en/>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

UBER. **Nossa história**. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-BR/our-story>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

VISION CRITICAL; CROWD COMPANIES. **Sharing is the new buying**. Vancouver, 2014.

VUCHIC, Vukan R. **Urban transit systems and technology**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. 602 p.