

O NEGÓCIO DO CONSUMO COLABORATIVO DESENVOLVIDO POR MEIO DA METODOLOGIA CANVAS

Autoria

Fabrício Meller-da-Silva

Departamento de Administração/UEM - Universidade Estadual de Maringá

Roselis Natalina Mazzuchetti

Departamento de Administração/UENP - Universidade Estadual do Paraná

Dalcio Roberto dos Reis

PMDA - Programa de Mestrado e Doutorado em Administração/Universidade Positivo

Resumo

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo apresentar o modelo de negócio do tipo consumo colaborativo utilizando a metodologia Canvas de Osterwalder (2011) onde são apontados nove grupos de fatores assinalados pelo modelo descritos por meio de quatro blocos: produto, oferta de valor, infraestrutura administrativa e viabilidade financeira. Para propor o modelo, realizou-se uma pesquisa documental qualitativa com análise de dados secundários coletados para entenderas estratégias aplicadas pela Zipcar, a primeira empresa a atuar sob o regime do consumo colaborativo de veículos, e construir um quadro do negócio pelo método de Canvas. O quadro desenhado serviu de espelho para a construção do modelo de consumo colaborativo que poderá ser utilizado não apenas para locação de veículos, mas para qualquer tipo de negócio, uma vez que contempla as características essenciais para o desenvolvimento de processos que determine o segmento de clientes, conjunto de produtos, canais, tipo de relacionamento com os clientes, fontes de receitas, atividades e recursos, atividades chave, parceiros e estrutura dos custos para o negócio. É uma questão de criar, renovar ou transformar as antigas formas de cooperar e compartilhar em formas inovadoras, atraentes e valiosas que atraiam e criem valor de colaboração e comunidade.

Palavras-chave: Inovação. Consumo Colaborativo. Empreendedorismo.

ÁREA TEMÁTICA: (2) EMPREENDEDORISMO, STARTUPS E INOVAÇÃO

**O NEGÓCIO DO CONSUMO COLABORATIVO DESENVOLVIDO POR MEIO DA
METODOLOGIA CANVAS**

**THE BUSINESS PROCESSES OF COLLABORATIVE CONSUMPTION
DEVELOPMENT USING THE CANVAS METHODOLOGY**

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo apresentar o modelo de negócio do tipo consumo colaborativo utilizando a metodologia Canvas de Osterwalder (2011) onde são apontados nove grupos de fatores assinalados pelo modelo descritos por meio de quatro blocos: produto, oferta de valor, infraestrutura administrativa e viabilidade financeira. Para propor o modelo, realizou-se uma pesquisa documental qualitativa com análise de dados secundários coletados para entenderas estratégias aplicadas pela Zipcar, a primeira empresa a atuar sob o regime do consumo colaborativo de veículos, e construir um quadro do negócio pelo método de Canvas. O quadro desenhado serviu de espelho para a construção do modelo de consumo colaborativo que poderá ser utilizado não apenas para locação de veículos, mas para qualquer tipo de negócio, uma vez que contempla as características essenciais para o desenvolvimento de processos que determine o segmento de clientes, conjunto de produtos, canais, tipo de relacionamento com os clientes, fontes de receitas, atividades e recursos, atividades chave, parceiros e estrutura dos custos para o negócio. É uma questão de criar, renovar ou transformar as antigas formas de cooperar e compartilhar em formas inovadoras, atraentes e valiosas que atraiam e criem valor de colaboração e comunidade.

Palavras-chave: Inovação. Consumo Colaborativo. Empreendedorismo.

ABSTRACT

The goal of this research is to present a business model of the collaborative consumption type using Osterwalder's (2012) Canvas methodology, where nine groups of factors are indicated by the model described by means of four blocks: product, value offer, administrative infrastructure and financial viability. In order to propose the model, a qualitative documentary research with the analysis of secondary data collected was carried out to understand the strategies applied by Zipcar, the first company to operate under the collaborative vehicle consumption regime, and to build a business picture using the Canvas method. The designed framework served as a mirror for the construction of the collaborative consumption model that can be used not only for vehicle rental, but for any type of business, since it includes the essential characteristics for the development of processes that determine the segment of customers, set of products, channels, type of relationship with customers, revenue sources, activities and resources, key activities, partners and cost structure for the business. It's about creating, renewing or transforming old ways of cooperating and sharing in innovative, engaging and valuable ways that attract and create value from collaboration and community.

Keywords: Innovation. Collaborative Consumption. Entrepreneurship.

1 INTRODUÇÃO

As ferramentas tecnológicas estão em constante transformação e desempenham papel fundamental nos processos negociais e gerenciais. Com a popularização da *internet* modificou-se a forma das pessoas se relacionarem e a maneira de como as empresas trabalham. O alinhamento de novos negócios às tendências mercadológicas trouxe à tona a mobilidade urbana e maior preocupação com o meio ambiente e práticas sustentáveis de negócios.

Com isso, há criação de novos modelos de negócios que procuram entender como a empresa cria valor aos seus clientes; de que forma e com que elementos a empresa faz seus negócios. O modelo de negócio reflete a lógica da empresa, como ela funciona e cria valor aos seus *stakeholders*, enquanto a estratégia diz respeito à escolha do modelo de negócios em que a empresa irá competir no mercado (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Notar-se-á que o de modelo de negócio inclui - não somente a cadeia de valor da empresa (PORTER, 1989) - mas também seus clientes, parceiros e fornecedores.

Um instrumento de análise e compreensão para o surgimento de novos modelos de negócio é o Canvas. Trata-se de um esquema visual que permite pessoas cocriarem modelos de negócios com nove elementos (OSTERWALDER, 2004). Com velocidade, os novos modelos de negócios têm transformado a indústria sendo o Canvas um instrumento de facilitação metodológica. É um tema emergente e em desenvolvimento no Brasil, tanto do ponto de vista empírico como teórico. Algumas publicações sobre o assunto estão presentes, como Meller-da-Silva e Marciano (2017) que descreveram detalhadamente o modelo de negócios da empresa Netflix ou ainda quais as práticas de criatividade nas organizações podem ser melhores identificadas em Meller-da-Silva e Reis (2016) que estudaram em profundidade o modelo de negócio de uma empresa - considerada a maior indústria fitoterápica do Brasil e ganhadora de vários prêmios de inovação e de melhor empresa para se trabalhar - mediante a descrição e explicação das práticas, atitudes e ações da gestão levando em consideração o seu ambiente interno e externo.

Um modelo que vem crescendo é o modelo de negócio denominado de consumo colaborativo, que trata do compartilhamento de bens e/ou serviços. As origens do consumo colaborativo estão nos Estados Unidos e Europa e está emergindo também no Brasil. No ramo de locação de veículos a empresa Zipcar é referência pelo modelo de negócio inovador.

A empresa *Zipcar*, com origem nos EUA, surgiu em uma plataforma de inovação na maneira de fazer negócios. A oportunidade de negócio no âmbito da mobilidade urbana e a preocupação em criar um produto que ajudasse os grandes centros a se tornarem mais sustentáveis, fez com que a empresa inovasse no desenvolvimento de um novo modelo de negócio ao ponto de gerar um novo padrão de negócio.

Objetivo deste trabalho é apresentar um modelo de negócio, de acordo com a metodologia Canvas, para negócios de consumo colaborativo a partir da identificação do modelo de negócio da empresa *Zipcar*. Para isso, estudou o modelo de negócio da empresa *Zipcar* e o padrão do modelo de negócio do consumo colaborativo.

Além dessa introdução, na revisão a literatura procurar-se-á abordar sobre a tipologia de inovações, o modelo de negócio Canvas e sobre o consumo colaborativo. Em seguida, apresenta-se a secção da metodologia para, na sequência, apresentar a análise e resultados das atividades desempenhadas pela

empresa *Zipcar*, a alocação deste negócio no modelo Canvas e a proposição da apresentação do modelo de negócio intitulado "consumo colaborativo", também por meio da construção do quadro Canvas).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Tipologias de inovação

Os modelos de negócios são construídos e elaborados socialmente; logo, os modelos podem ser inovadores. Para isso, as pessoas com ideias se "tornaram mais poderosas do que aquelas que operam máquinas e, em muitos casos, até mais do que aquelas que possuem máquinas" (HOWKINS, 2013. p. 13).

Deste modo, um desafio contemporâneo das organizações denomina-se inovação organizacional. Assim, as empresas, de forma geral, têm a visão de que a inovação é necessariamente de produtos, processos ou serviços e tecnológica. Nos anos de 1990 a inovação estava fortemente vinculada à tecnologia, contudo, houve uma ampliação ao ponto de extrapolar a perspectiva unicamente tecnológica como meio de criação de valor e benefícios para os consumidores.

A inovação pode ir além da perspectiva de inovar criando produtos novos ou melhorias em produtos já existentes. Nota-se possibilidade de inovar o conceito do negócio, ou o modelo de negócio (Hamel, 2000; Teece, 2010) emergindo a arquitetura organizacional ou *odesign*do negócio como um novo paradigma inovador.

Hamel (2000) caracterizou as empresas "vencedoras" como aquelas que são revolucionárias, capazes de criar inovações mais difíceis, de mudar as expectativas dos consumidores por meio da imaginação que implicam a criação de competências, relacionamentos e canais de distribuição novos.

Com isso, pode-se compreender que as inovações têm diferentes tipos e intensidades. De acordo com OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - (2007), as inovações podem ser classificadas, quanto ao seu foco ou natureza, em inovações de produto, de processo e organizacionais. E quanto ao seu grau de novidade ou intensidade, elas podem ser radicais ou incrementais. Contudo, essa classificação mais convencional se consolidou no paradigma de inovações tecnológicas.

Além dessa tipologia - integrando o paradigma de *design* do negócio - pode-se classificar as inovações, quanto à forma, em inovações tecnológicas ou organizacionais. Com a junção de aspectos tecnológicos e as características do modelo de negócio se permite novas correlações que, em normalmente, resultam em dois grupos diferentes de inovações: as radicais e as incrementais. Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007) uma inovação radical só ocorre quando há a introdução de uma nova tecnologia, simultaneamente com a implantação de um novo modelo de negócio.

A inovação radical é desencadeada por meio da inovação de modelo de negócios, uma vez que esse tipo de inovação pode exigir novas práticas organizacionais e de tecnologias envolvidas. Ela gera significativo impacto sobre o mercado e a atividade econômica da organização. A inovação em modelos de negócios promove alterações substanciais nas práticas de negócio e em suas estruturas intraorganizacionais.

É senso comum que cada vez menos as grandes inovações serão em produtos, pois surge a "inovação pela cocriação de valor, na gestão e em Modelos de Negócios" (CARVALHO, 2011. p. 01). A inovação do modelo de negócio torna-se mais complexa de ser imitada, se comparada a um produto, pois envolve um

conjunto de fatores que integram um sistema maior. "Quando a diferenciação da empresa não é apenas uma inovação, mas uma sequência de inovações de diferentes tipos e intensidades emerge um modelo de negócios inovador que garante maior vantagem competitiva" (CARLOMAGNO; SCHERER, 2013. p. 43).

A criação de modelos de negócio inovadores representa uma nova fonte de vantagem competitiva considerando que pode resultar na criação de valor organizacional e na mudança da forma de fazer negócio, tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos empreendedores de sucesso (AMIT; ZOTT, 2001).

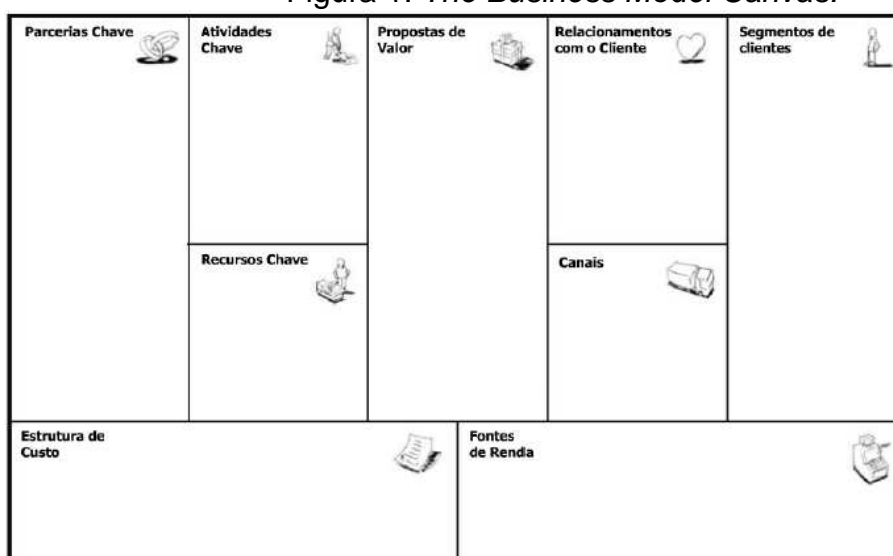
Um modelo de negócio inovador realça a condição de que o sucesso ou fracasso de uma nova iniciativa pode não estar relacionado apenas as características de como o produto ou serviço é, mas ao modelo como um "todo", ou seja, o surgimento de novos modelos de negócios que provocam uma ruptura em alguma parte dos modelos de negócios "tradicionais" ou antigos. Estas partes que, se trabalhadas, podem romper com o paradigma vigente.

2.2 Quadro do modelo de negócio Canvas

Osterwalder e Pigneur (2011) identificaram modelos de negócios inovadores que têm provocado mudanças radicais e semi-radicais. Os autores os intitularam como padrões de *design* de modelos de negócios ou arquiteturas organizacionais que representam a junção de inteligência competitiva e gestão do conhecimento. Cinco padrões foram identificados e estruturados na ferramenta *Business Model Canvas* desenvolvidos pelos próprios autores, que a define como uma "linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar Modelos de Negócios" (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 12).

A Figura 1 caracteriza o Canvas com uma representação abstrata de nove grupos que compõem um modelo de negócio. Os grupos posicionados do lado direito fazem menção ao valor que uma empresa consegue disponibilizar e os grupos do lado esquerdo representam a eficiência organizacional.

Figura 1: *The Business Model Canvas*.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.44)

A proposta de Osterwalder e Pigneur (2011) foi demonstrar uma ferramenta que permite criar ou modificar modelos de negócios. O Quadro 1 expõe os grupos

que podem ser organizados em quatro macros áreas: a) o produto que contém todas as proposições de valor; clientes (proposição de valor); b) a oferta de valor em interface com o consumidor (segmento de clientes, canais e relacionamento); c) a infraestrutura administrativa que contém a configuração de valor da empresa (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e d) a viabilidade financeira (estrutura de custos e o modelo de recebimento de receitas).

Quadro 1 - Os nove grupos do modelo de negócio e suas características.

	Grupos	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Produto	Proposta de Valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico.	Que valor entregou ao cliente? Quais problemas estão ajudando a resolver? Que necessidades estão satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços está oferecendo para cada segmento de clientes?
	Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
	Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?
Oferta de Valor	Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Qual já estabeleceu? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Infraestrutura Administrativa	Recursos Principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
	Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
	Parcerias principais	Principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estão adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?

	Grupos	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Viabilidade Financeira	Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
	Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de clientes.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011 p. 20-41).

Em ambientes não perenes permeados de incerteza e complexidade, os modelos de negócios bem projetados e inovadores podem desempenhar papel crucial, realizando a ligação entre estratégia, processos internos e sistemas de informação, simplificando a comunicação entre esses componentes e favorecendo a difusão do conhecimento interno, o que por sua vez acaba gerando vantagem competitiva (CASTRO; FIGUEIREDO, 2016, p. 120).

Os nove grupos sustentam a ferramenta para criação de novos modelos de negócios, sendo que alguns modelos podem assumir certa padronização. Logo, os padrões de modelos de negócios são constituídos a partir de determinados elementos, arranjos, componentes e comportamentos similares. Tais aspectos similares podem ser convertidos para a linguagem do quadro de modelo Canvas afim de tornar certos conceitos comparáveis.

2.3 Consumo colaborativo

O consumo colaborativo teve origem na década de 1990 nos Estados Unidos alavancado pelos avanços tecnológicos que resultaram na redução dos custos de transação. Isso foi determinante para o surgimento de novos modelos de negócio fundamentados no consumo de troca colaborativa de bens e serviços entre pessoas gerando oportunidades de avanço econômico para empresas que atuam no âmbito do compartilhamento.(SCHOR, 2015)

O consumo colaborativo é instituído por um conjunto de atitudes pragmáticas no âmbito comercial na qual propicia que usuários tenham acesso aos produtos e serviços sem que, obrigatoriamente, haja a compra do bem ou a intermediação financeira entre as partes. Esse modelo de consumo é antigo e muito utilizado por pessoas conhecidas e geralmente próximas. Contudo, recentemente, segundo Schor (2015), a inovação no consumo compartilhado é a gênese de um ambiente comercial formado por pessoas desconhecidas.

O modelo de propriedade compartilhada aproveita recursos ociosos com o intuito de gerar benefícios para dois grupos distintos: aos que possuem o recurso e aos que desejam utiliza-lo por um determinado tempo (GANSKY, 2010). Assim, surge uma indagação de que seria lucrativo comprar um bem ao invés de comprar

colaborativamente (com uma pessoa conhecida ou desconhecida) e partilha-lo? Haveria viabilidade de alugar o bem em situações esporádicas?

O consumo colaborativo é percebido como uma nova forma de direito de propriedade e uso. Um desmembramento múltiplo e temporal da posse emerge como um mecanismo de economia, eficiência e possibilidade da utilização dos recursos. O avanço da tecnologia tem impactado as transações comerciais entre os produtos físicos e a sua propriedade (GANSKY, 2010). O compartilhamento de produtos físicos por intermédio da *internet* muda a percepção de propriedade tornando a tangibilidade de produtos em intangíveis (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Nota-se que a necessidade de ter o produto se reinventa na noção de utilizar o produto, sem necessariamente, ter a sua propriedade. Com a redução do ciclo de vida dos produtos e a obsolescência programada dos bens pela própria indústria tem contribuído para que consumidores percebam o aumento do benefício de acesso aos bem em detrimento à ideia de possuir o produto ou serviço.

O consumo colaborativo é um fenômeno recente e o seu futuro ainda é incerto; entretanto, muitas empresas de economia compartilhada já se tornaram modelos de negócio bem-sucedidos e sustentáveis, evidenciando o grande potencial de desenvolvimento econômico existente em torno das atividades de compartilhamento (SCHOR, 2014). Ademais, *os players* do consumo colaborativo atuam de forma mais proativa junto a questões de sustentabilidade, propondo modelos de negócios que gerem valor comercial e social simultaneamente (GANSKY, 2010).

O consumo colaborativo tem crescido no Brasil por meio da expansão dos modelos de negócios que almejam o compartilhamento de automóveis, bicicletas, espaços de trabalho, caronas e hospedagem. Ademais, há disseminação dos *sites on-line* que difundem o consumo colaborativo como a troca (escambo), a doação, o empréstimo e o aluguel de produtos e serviços. No Brasil é possível encontrar algumas organizações que atuam na perspectiva do consumo compartilhado. No Quadro 2 há cinco empreendimentos ativos que representam o modelo de negócio empreendedor do consumo colaborativo.

Quadro 2 -Empreendimentos que comercializam como modelo de consumo colaborativo no Brasil

	Proposta de Valor	Empresa / Organização
1.	Compartilhamento de bicicletas	Bike Rio
2.	Compartilhamento de carros	Zascar
3.	<i>Coworking</i>	Associação Nacional de Coworking e Escritórios Virtuais (100 estabelecimentos em 21 Unidades da Federação).
4.	Laboratórios de fabricação	Fabrique (RS) Garagem (SP) Insper Fab Lab (SP) Olabi (RJ) We Fab(SP)
5.	Revenda de livros	Estante virtual

Fonte: elaborado pelos autores.

A migração de usuários do consumo tradicional para o consumo colaborativo é estimulada pelas condições econômicas e sociais na qual estão inseridos. Almeja-se a economia de dinheiro e o compartilhamento de despesas entre os usuários e o ganho financeiro pelas empresas. Outros estão interessados em fazer novos amigos (BOTSMAN; ROGERS, 2011) e alguns são seduzidos pelo modismo do novo modelo de negócio (SCHOR, 2014).

Nota-se um paradoxo no capitalismo, em relação à ênfase de fusões, aquisições e a formatação de "empresas campeãs" ou grandes corporações. A competitividade tem impulsionado a produtividade e os custos marginais para baixo, permitindo que as empresas reduzam o preço dos seus bens e serviços a fim de conquistar os consumidores e *market-share*. Com a revolução tecnológica se abre uma possibilidade de trazer os custos marginais para próximo de zero, fazendo com que valores altos se tornem acessíveis. Desta forma, o capital social se torna tão importante quanto o capital financeiro ao ponto de o acesso ao bem superar a propriedade, a sustentabilidade substituir o consumismo, a cooperação limitar a concorrência e o paradigma de "valor de troca" no mercado capitalista ser substituído pela sistemática de "valor compartilhável" junto aos usuários (RIFKIN, 2014).

Os modelos de negócio voltados ao consumo colaborativo a fim de facilitar a mobilidade urbana são recentes. O compartilhamento de automóveis propõe todas as vantagens da posse de um automóvel particular, sem a obrigatoriedade de sua propriedade. Empresa disponibiliza ao usuário mediante pagamento de uma taxa de adesão para ter acesso a um veículo sempre que precisar, ou pode optar pelo sistema de aluguel por hora utilizada. Através de um cartão (*smartcard*) o usuário tem opção de acesso aos veículos disponibilizados em estacionamentos estrategicamente localizados que podem ser reservados por meio de um aplicativo de *smartphone*.

As empresas de compartilhamento de carros podem ter fins lucrativos ou não (RIFKIN, 2014). Nos Estados Unidos, o conceito de compartilhamento de carro se popularizou com a rápida expansão da empresa *Zipcar*, a primeira a apresentar esse novo modelo de negócio e, no Brasil, a *Zazcar* é a primeira empresa de compartilhamento de carros e atua em São Paulo.

3 METODOLOGIA

Como método de pesquisa, tem-se uma pesquisa documental de cunho qualitativo, interpretativista. A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Pesquisa qualitativa "é uma técnica interpretativa que procura descrever, decodificar e transformar fenômenos que ocorrem nas ciências sociais" (MAANEN, 1979, p. 520).

Documento pode ser qualquer material físico (tangível) ou material disponibilizado na *web* (intangível) que possa ser utilizado como informação obtida sobre o comportamento organizacional e humano. A percepção de documento é ampliada para Beltrão e Nogueira (2011) indo além de apenas registros escritos. Cellard (2008) considera documento como qualquer vestígio do passado que pode ser utilizado como testemunho. Portanto, "a pesquisa documental é um

procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos" (SÁ- SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009, p. 5). Outro conceito desse método é "o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas interpretações complementares" (GODOY, 1995, p.21)

Uma vantagem deste tipo de pesquisa é a eliminação de parte da influência exercida pela presença ou intervenção do pesquisador, pois o documento é o instrumento que não sofre domínio do pesquisador (CELLARD, 2008) e possibilita angariar informações que não existem em livros (GARCIA, 2016). Outra característica dessa pesquisa documental está no fato de os dados não terem passados por nenhum tratamento científico anteriormente (OLIVEIRA, 2007 *apud* SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

A pesquisa documental procura estruturar conhecimento explícito e tácito que ainda não está sistematizado. Logo é relevante que os cientistas sociais compreendam o significado das fontes primárias e secundárias. "As fontes primárias são dados originais, a partir dos quais se tem uma relação direta com os fatos a serem analisados, ou seja, é o pesquisador (a) que analisa. Por fontes secundárias compreende-se a pesquisa de dados de segunda mão (Oliveira, 2007), ou seja, informações que foram trabalhadas por outros estudiosos e, por isso, já são de domínio científico, o chamado estado da arte do conhecimento" (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009, p. 6). Portanto, os materiais analisados foram de natureza privada, de fontes secundárias, a partir de documentos obtidos no *site* oficial da empresa, de notícias sobre o tema de consumo colaborativo e da experimentação interpretativa dos autores.

Os documentos foram analisados a partir da metodologia Canvas, buscando relacionar os nove grupos com os dados coletados de forma a desvendar o modelo de negócio do consumo colaborativo. Identificou-se o modelo de negócio da *Zipcar* do consumo colaborativo a partir de seus elementos e práticas de gestão.

A unidade de análise reflete uma amostragem não probabilística, por conveniência. A *Zipcar* não tem sede no Brasil e é a primeira empresa a comercializar a utilização de veículos de modo compartilhado. Procuraram-se documentos existentes a respeito da empresa a fim de estruturar o seu modelo de negócio para, posteriormente, propor o *design* de um modelo de negócio inovador: consumo colaborativo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 *Zipcar*: a empresa

A *Zipcar* é uma empresa fundada em janeiro do ano 2000 pelas empresárias americanas Robin Chase e Antje Danielson, com o objetivo de oferecer um serviço diferenciado de aluguel de veículos. A proposta da empresa foi "criar uma maneira acessível e eficiente para que as pessoas compartilhassem os carros em vez de comprá-los. O serviço é útil, rápido e acessível" (GANSKY, 2010, p. 11).

A *Zipcar* está presente em seis países com sede em Boston, nos EUA; apresentou faturamento aproximado de 390 milhões de dólares no ano de 2013. A

empresa possui cerca de 870 mil usuários cadastrados e cerca de 700 funcionários (MUNDO DAS MARCAS, 2016).

A operacionalização do serviço é feita de modo *on-line*, sem burocracia e de maneira rápida. O cadastro dos usuários é feito na plataforma *on-line* do *website* da empresa (www.zipcar.com), e os usuários pagam uma mensalidade mínima mensal de U\$ 6 dólares como taxa de manutenção da conta. Os *zipsters*, como são chamados os usuários da empresa, recebem um cartão magnético (*zipcard*) que é utilizado para destravar os veículos (ZIPCAR, 2016).

O usuário tem a possibilidade de utilizar de forma remota o sistema da *Zipcar*, através de qualquer dispositivo que possua *internet* (*notebooks*, *tablets* e *smartphones*) e desta forma acessar a lista de veículos disponíveis para serem locados. Os mesmos aparecem no mapa da cidade, e podem ser locados por períodos de horas e até mesmo dias. A empresa atende a todos os públicos interessados em alugar veículos, desde estudantes até empresários. A idade mínima para se cadastrar é de 21 anos.

Os veículos possuem GPS (sistema de posicionamento global), que indica onde o veículo está no mapa. Estes ficam espalhados em pontos estratégicos da cidade, como aeroportos, postos de gasolina e próximos às linhas de metrô, justamente para oferecer a comodidade de o usuário alugar o carro mais próximo dele e que esteja na rota de seu destino. Os veículos da *Zipcar* são equipados com um *chip*, no qual as portas são destravadas com a aproximação do cartão do usuário. Assim, os locatários não necessitam dirigir-se à uma loja física para alugar um veículo. A empresa apresenta uma frota aproximada de 10.000 veículos segundo o Mundo das Marcas (2016).

O processo de aluguel de um veículo exige que o usuário cadastrado utilize um cartão magnético e tenha acesso aos aplicativos para realizar busca por veículos que estão disponíveis e indicados em um mapa. O usuário seleciona o veículo desejado e escolhe o período que deseja utilizar o mesmo, podendo ser por hora ou até mesmo dia(s) e realiza o pagamento. Depois de confirmada a reserva o usuário deve ir até o local, aproximar o cartão magnético na parte frontal do para-brisa e destravar as portas. Após utilização, o veículo pode ser entregue em qualquer ponto conveniado da cidade de origem da locação.

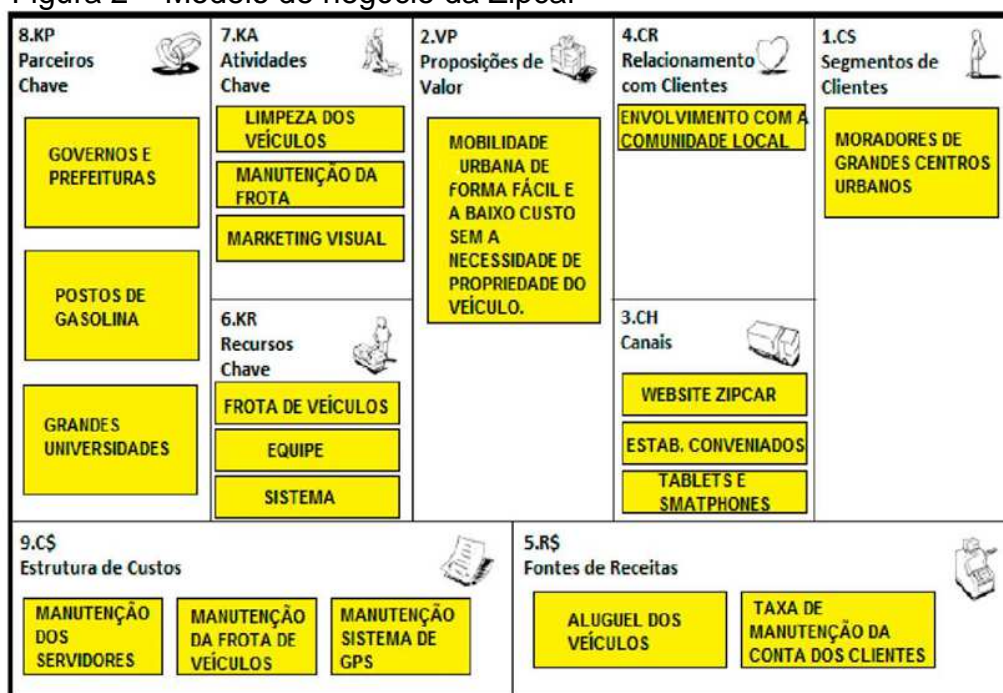
Zipcar possui filiais pelo Reino Unido (atendendo a cidade de Londres, Bristol, Cambridge, Brighton, Edinburgh e Oxford), Canadá (Vancouver e Toronto), Espanha (Barcelona) e Áustria (em várias cidades). Nos Estados Unidos, a empresa está presente em mais de 2.500 locais (alguns com apenas um carro), em mais de 25 grandes cidades, em 300 universidades e 30 aeroportos, contando com uma frota que abrange mais de 30 marcas e modelos diferentes, como por exemplo, BMW, Volvo Mini Cooper, Toyota Prius e picapes. A média de aluguel na *Zipcar* é de duas a três horas e o faturamento médio *per capita*, em 2013, foi de 390 dólares (MUNDO DAS MARCAS, 2016).

Diante das informações analisadas disponíveis e simulação de aluguel de um veículo via *site* da empresa *Zipcar*, pretende-se desenvolver o quadro Canvas da *Zipcar* a fim de compreender esse modelo de negócio.

4.2. Construção do quadro de modelo de negócios da *Zipcar*

A Figura 2 expressa o modelo de negócio da *Zipcar* por meio do quadro Canvas.

Figura 2 – Modelo de negócio da Zipcar



Fonte:elaborado pelos autores.

Comentar-se-á sobre cada um dos quadrantes que compõem o modelo de negócios da empresa *Zipcar*.

Segmento de clientes: O segmento de clientes que a empresa visa alcançar são os moradores de grandes centros urbanos, que necessitam de um sistema de transporte fácil e seguro para deslocar-se para outras localidades, sendo dentro ou fora da cidade. A *Zipcar* atende a todos públicos, restringindo-se apenas os menores de 21 anos. A empresa conta com quase um milhão de associados em diversas cidades e países.

Proposição de valor: O principal atrativo da empresa é a fácil utilização dos veículos, da obtenção de um meio de transporte, sem que haja a necessidade de ter a propriedade do mesmo. O preço, praticidade e qualidade dos serviços prestados podem representam grande força de proposição de valor junto aos usuários.

Canais: Os principais canais utilizados pela empresa são os meios eletrônicos, seja pelo *website* da empresa ou pelo acesso dos aplicativos baixados em *tablets* e *smarphones*. O usuário cadastra-se *on-line*, insere seus dados pessoais e bancários, para, em seguida ter acesso á uma lista de veículos disponíveis para alugar e suas respectivas localizações. Os aplicativos da *Zipcar* estão disponíveis para *download* no sistema da *Google Play* e da *Appstore*.

Além dos meios eletrônicos, a empresa possui parceria com estabelecimentos conveniados na qual disponibiliza seus veículos, como postos de gasolina, faculdades, pontos próximos de metrôs, dentre outros. A empresa procura atingir pontos densamente povoados.

Relacionamento com clientes: A *Zipcar* não mantém um relacionamento constante com seus clientes, mas mantém um sistema chamado de *self-service*, pois oferece todos os meios necessários para que o cliente se sirva de seus produtos.

Fontes de receitas: As receitas da empresa são provenientes da taxa de manutenção da conta dos clientes e dos aluguéis dos veículos. Os preços do

alugueres variam entre US\$ 8.33 (no plano *Extra Value*) e US\$ 9.25 (no plano *Ocasional Driving*) por hora, ou de US\$ 75 a US\$ 84 a diária em média. Os preços variam conforme a marca e modelo de um determinado veículo.

Recursos Chave: Os principais recursos físicos da empresa são os veículos, equipados com sistema GPS de localização. Os recursos humanos são os funcionários que trabalham nas lojas físicas como vendedores e os profissionais que trabalham no processo de tecnologia da informação para manutenção dos softwares e servidores. O sistema da empresa, ou seja, sua plataforma pode ser caracterizada como um principal recurso, pois interliga o cliente ao produto e conseqüentemente à marca.

Atividades Chave: A manutenção da frota de veículos e manutenção dos servidores da empresa são as atividades chave da empresa, pois são a base para manter um serviço eficiente e de qualidade e assim fidelizar o cliente à marca. O *marketing* visual da empresa também é uma das atividades chave, uma vez que chamar a atenção dos clientes para os diversos pontos de localização das estações da empresa na cidade aumentam a percepção do cliente.

Parceiros Chave: A empresa possui alguns parceiros chaves para a divulgação da marca. A parceria com governos e prefeituras oferece à empresa a oportunidade de se instalar próximo às saídas de metrô, aeroportos e outros ambientes. Há parcerias com universidades e postos de combustível.

Estrutura de custos: Os principais custos estão relacionados à manutenção dos servidores e a manutenção da frota de veículos da empresa. Existem também custos secundários de limpeza dos veículos, *marketing* visual, folha de pagamento dos funcionários, dentre outros.

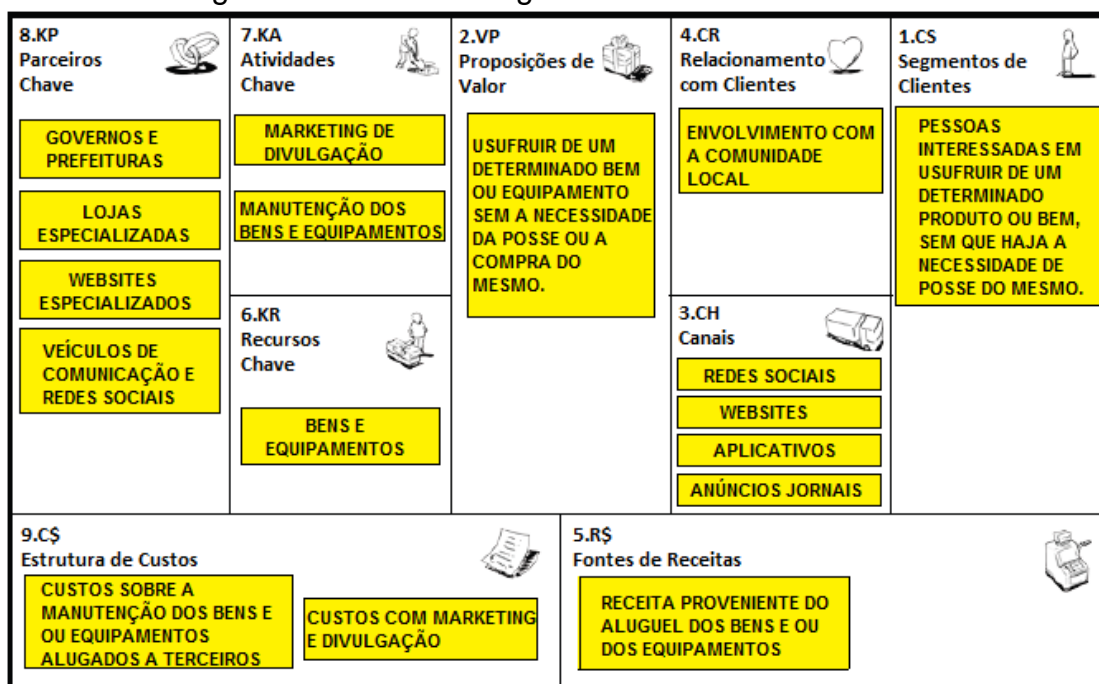
Concluído a análise do modelo de negócio da *Zipcar*, procurar-se-á, a seguir, demonstrar um quadro do modelo de negócio, intitulado consumo colaborativo.

4.3 Construção do quadro do modelo de negócio do consumo colaborativo

O consumo colaborativo abrange diversos tipos de negócios, podendo ser o compartilhamento de residências, carros, aviões, barcos, bicicletas e até mesmo de roupas. Nessa perspectiva apresentar-se-á um quadro no modelo Canvas do modelo de negócio do consumo colaborativo descrito nos nove grupos (quadro1).

Para atingir o objetivo buscou-se abranger a dinâmica geral do conceito de consumo colaborativo, baseado na organização estrutural da sociedade com seus meios eletrônicos e suas redes sociais como mecanismo de divulgação de informações e de *marketing* de produtos. Como modelo de negócio, o consumo colaborativo se utiliza de redes sociais, *websites*, aplicativos e plataformas para realizar a troca de informações entre os usuários. A proposta de um quadro para o modelo de negócios do consumo colaborativo está expressa na Figura 3.

Figura 3- Modelo de negócio do consumo colaborativo



Fonte: elaborado pelos autores.

Observe-se que o segmento de clientes é formado por um nicho de mercado cujas necessidades são poucos exploradas e o fato de usufruir de um produto sem a necessidade de deter a posse do mesmo representa o diferencial ou vantagem competitiva ao negócio.

O conjunto de produtos que criam o valor para estes clientes podem ser formados por produtos que superem modos ultrapassados de consumo, que sejam inovadores baseados no uso compartilhado, como acontece com a Zipcar.

Os canais empregados pela organização para manter contato com os clientes pode ser a mídia em geral, tendo como principais os canais via redes sociais, websites, aplicativos e anúncios em jornais.

O tipo de relacionamento com clientes pode ser local, pessoal ou via internet onde pode-se combinar, formar grupos, encontrar um bem, um serviço ou até alguém a fim de que as interações criem uma cultura e economia em que o compartilhamento das “coisas” sejam comum a toda comunidade local.

As fontes de receitas, ou seja, a maneira em que a organização ganha dinheiro em geral é a locação dos bens ou equipamentos oferecidos pelo negócio.

As atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes são formados por bens e equipamentos que possam ser compartilhados e que sejam interessantes à um grupo de pessoas ou para a comunidade em geral. É importante que as pessoas não só economizem tempo, espaço e dinheiro por terem acesso a produtos ou serviços sem ter que serem proprietários, mas que também possam melhorar sua rede de relacionamentos e realmente atuem como cidadão ativo.

A atividade chave, ou seja, as habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes, em geral são assinaladas pelo marketing de divulgação e manutenção dos bens e equipamentos. A manutenção

dos bens e equipamentos devem ser eficazes para que a vida útil do mesmo não seja curta ou ofereça perigo ao cliente entre outros fatores.

As principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o negócio funcionar são diversos podendo contar com o poder executivo público, lojas e websites especializados, veículos de comunicação e redes sociais.

A estrutura de custos envolvidos na operação do modelo de negócio é ligado direta e indiretamente à manutenção dos bens e/ou equipamentos locados a terceiros e os custos com o marketing e divulgação do produto.

Cabe entender aqui que buscou-se apresentar o modelo de consumo colaborativo utilizando como meios de compartilhamento a locação de bens e/ou equipamentos, no entanto os meios podem ser do tipo tradicional, por troca, empréstimo, negociação, doação e outros que sejam previamente definidas pelos pares ou comunidades. É uma questão de criar, renovar ou transformar as antigas formas de cooperar e compartilhar em formas inovadoras, atraentes e valiosas que atraiam e criem valor de colaboração e comunidade.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve o objetivo de apresentar um modelo de negócio de consumo colaborativo utilizando a metodologia Canvas. O consumo colaborativo é um novo modelo de negócio e portanto um produto inovador. Para isso a revisão da literatura apresentou as tipologias de inovação, o quadro de modelo de negócios por meio da metodologia *Canvas* e a teoria acerca do consumo colaborativo. Notou-se forte efeito do crescente avanço das tecnologias da informação e da popularização dos meios eletrônicos como *notebooks*, *tablets* e *smartphones* como mecanismos de apoio à criação de novos modelos de negócios. A necessidade de diminuir custos, tempo e distância e a possibilidade de obter novas receitas traz a possibilidade do empreendedorismo de novos modelos de negócio.

Os objetivos de pesquisa foram respondidos por meio da estruturação visual do padrão de consumo colaborativo proposta a partir da compreensão da exposição do modelo de negócio da *Zipcar*, primeira empresa a comercializar veículos de modo compartilhado.

A análise da *Zipcar* foi determinante para entender o funcionamento de uma empresa que atua sobre o regime de consumo colaborativo. Sendo que o quadro Canvas do modelo de negócio do consumo colaborativo pode auxiliar pesquisas futuras que envolvam a economia compartilhada.

Do ponto de vista metodológico, adotou-se o método de pesquisa documental e qualitativa. Logo, estudos futuros podem ser realizados utilizando a entrevista e outros métodos numa triangulação de dados a fim de mapear e identificar possíveis novas mutações no padrão proposto.

Outrossim, observou-se que o modelo de consumo colaborativo surgiu buscando atender necessidades do consumidor em reduzir custos causados pela diminuição de renda e aumento do desemprego mundial provocados pela crise de 2008. Embora as consequências da crise já tenham sido ultrapassadas, o modelo continua crescendo. Portanto, percebe-se o potencial do capital social em influenciar e alterar rotinas, métodos e práticas de consumo. Tal impacto e movimento coletivo amplia a relevância do capital social ao ponto de suplantar o capital financeiro. Nesse movimento de mudança paradigmática será que o acesso ao bem poderá substituir a propriedade do bem? Será que a sustentabilidade avançará em relação

ao consumismo? Ou a cooperação poderá limitar a concorrência? Amplia-se o campo para pesquisas futuras podendo contemplar a mutação do paradigma de "valor de troca" num modelo capitalista pelo mecanismo de "valor compartilhável" entre os usuários.

6. REFERÊNCIAS

- AMIT, R., ZOTT, C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 493-520, 2001.
- BELTRÃO, R. E.; NOGUEIRA, F. A. A Pesquisa Documental nos Estudos Recentes em Administração Pública e Gestão Social no Brasil. In: XXXV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2011, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2011.
- BOTSMAN, R; ROGERS, R. *O que é meu é seu: Como o consumo coletivo está mudando nosso mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CASTRO, F. G.; FIGUEIREDO, L. F. A economia criativa como proposta de valor nos modelos de negócio. *Navus Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 6, n. 3, p. 111-122, 2016.
- CARLOMAGNO, M. S; SCHERER, F. O. *Práticas dos Inovadores*. São Paulo: Atlas, 2013.
- CARVALHO, L. E. Prefácio. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business model and to tactics. *Long Range Planning*, v.43, p. 195-215, 2010.
- CELLARD, A. A análise documental. In: J. Poupart; J. Deslauriers; L. Groulx; A. Pires. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 295-316.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GANSKY, L. *The mesh: Why the future of business is sharing*. New York: Portfolio Penguin, 2010.
- GARCIA, M. O.; RODRIGUES, P. E. L.; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R.; SILVEIRA, S. F. R. Usos da Pesquisa Documental em Estudos sobre Administração Pública no Brasil. *Teoria e Prática em Administração*, v. 6, n. 1, p. 41-68, 2016.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- HAMEL, G. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- HOWKINS, J. *Economia Criativa*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.
- LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, EPU, 1986.
- MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, 1979.
- MELLER-DA-SILVA, F.; REIS, D. R. Práticas de Gestão de um Modelo de Negócio Inovador: o caso Herbarium. **Caderno de Administração**, v. 24, n. 1, p. 130-145, 2016.
- MELLER-DA-SILVA, F.; MARCIANO, P. O. Modelo De Negócio Inovador: A Empresa Netflix. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, 4, (1): p. 79-97, 2017.
- MUNDO DAS MARCAS. Zipcar. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2008/05/zipcar.html> >Acesso em 11/12/2017.

- OCDE (Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico). *Manual de Oslo - Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3^a Ed.. Tradução publicada pela FINEP. 2007. Disponível em: <<http://www.finep.org.br>>. Acesso em 11/08/2017.
- OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, Vozes, 2007.
- OSTERWALDER, A. *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. 2004. 169f. (Tese de Doutorado). Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne. Lausanne, Suisse.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation. Inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- RIFKIN, J. *The zero marginal cost society: The Internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. Londres: Palgrave Macmillan, 2014.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, v.1, n. 1, p. 1-15, 2009.
- SCHOR, J. Collaborating and Connecting: The emergence of the sharing economy. In: REISCH, L.; THOGERSEN, J. *Handbook on research on sustainable consumption*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2015.
- SCHOR, J. *Debating the sharing economy*. Great Transition Initiative, 2014. Disponível em: <<http://greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>>. Acesso em 11/08/2017.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, p. 172-194, 2010.
- ZIPCAR. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.zipcar.com>> Acesso em 11/09/2017.