

ARTIGO *ARTICLE*

MODELOS DE NEGÓCIO EM ECONOMIA COLABORATIVA:

ESTRUTURAS E IMPACTOS NO ÂMBITO DAS CIDADES

BUSINESS MODELS IN THE COLLABORATIVE ECONOMY:

STRUCTURES AND IMPACTS IN THE URBAN CONTEXT

Neste artigo, a autora apresenta uma reflexão acerca dos conceitos relacionados à economia colaborativa e dos seus respectivos impactos na sociedade, geograficamente representada pelas cidades. A autora analisa a ampliação das estruturas em rede, o avanço da tecnologia e a importância do incentivo à inovação. A partir desses três eixos, avalia como novas empresas estão se desenvolvendo e modificando o mercado.

In this article, the author reflects on concepts related to the collaborative economy and its respective impacts on society, geographically represented by cities. The author analyses the expansion of network structures, the advancement of technology and the importance of encouraging innovation. From these three pillars the author evaluates how new companies are developing and modifying the market.

ROSSANA PAVANELLI

Coordenadora de MBA e professora da FGV
MBA Coordinator and Professor at FGV

PhD em administração pela Universidade Cristã da Flórida, nos Estados Unidos, mestre em gestão empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, com especialização pela mesma instituição. Possui Certificação MBA Internacional em Marketing e *Business*, junto à Universidade Chinesa de Hong Kong. É coordenadora e professora do Post MBA em Gestão da Inovação da FGV. Também leciona no Programa de Educação Continuada de Economia Criativa e Cidades Criativas da EAESP/FGV. Presta assessoria técnica para a FGV Projetos, onde coordenou projetos para o governo e a iniciativa privada.

PhD in Business Administration from Florida Christian University, Master in Business Management from Fundação Getúlio Vargas, specializing in the same institution. She holds an MBA in International Business and Marketing from The Chinese University of Hong Kong. She is a coordinator and professor of Post-MBA in Innovation Management at FGV. She also teaches in the Further Education Program entitled Creative Economy and Creative Cities at EAESP/FGV. Provides technical advice to FGV Projects, where she has coordinated projects for the government and private sector.

INOVAÇÃO E ECONOMIA COLABORATIVA: CONTEXTO GERAL¹

Esta introdução tem por objetivo apresentar o contexto geral que possibilitou a amplificação das estruturas de rede, que representam a base da chamada economia colaborativa, fundamentada em inovação, tecnologia e capacidade operacional excedente.²

É inquestionável que a tecnologia tem proporcionado grandes mudanças no cenário mundial e a inovação é a base para a obtenção de resultados que levem ao aprimoramento da performance, seja esta relacionada ao âmbito organizacional ou social, representado geograficamente por cidades e nações.

O economista Joseph Schumpeter³ atenta para dois formatos de inovação: o primeiro trata da inovação incremental, que resulta de melhorias em processos, métodos ou produtos, e o segundo trata da inovação radical,

INNOVATION AND THE COLLABORATIVE ECONOMY: GENERAL CONTEXT¹

This introduction aims to present the general context that allowed the amplification of network structures which form the basis of the so-called collaborative economy, based on innovation, technology and surplus operational capacity.²

There is no doubt that technology has brought great changes in the global scenario and innovation is the basis for achieving results that lead to improved performance. This holds true when related to organizational or social contexts represented geographically by cities and nations.

The economist Joseph Schumpeter³ focuses on two forms of innovation: the first deals with incremental innovation, which results from improvements in processes, methods or products, and the second deals with rad-

1 Todos os dados e informações deste artigo foram consolidados a partir de análises de referências em modelos de negócios da chamada economia colaborativa, considerando informações públicas disponíveis e pesquisas primárias realizadas, estando os mesmos contemplados em tese inédita – não antes publicada, defendida pela autora em 08 de dezembro de 2016 junto à Florida Christian University (FCU) para obtenção do título de Doctor of Philosophy in Business Administration (PhD). Ressalta-se que as informações e o conteúdo aqui publicados fazem parte de um livro que será publicado no segundo semestre de 2017. A título de complementação, foram acrescentadas novas reflexões e perspectivas, a fim de possibilitar um olhar mais aguçado sobre os impactos na sociedade e nas cidades, destacando-se questões de sustentabilidade.

2 Esta introdução é embasada em artigo publicado pela mesma autora na Revista Excelência em Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) – edição número 09 de outubro de 2016.

3 Schumpeter (1939).

1 All the data and information in this article were consolidated from the analysis of references in business models of the so-called collaborative economy, considering available public information and primary research carried out, and are the same as those used in the unpublished thesis defended by the author on December 8, 2016 at Florida Christian University (FCU) to obtain a PhD of Philosophy in Business Administration (PhD). It should be emphasized that the information and content published here is part of a book that will be published in the second half of 2017. Over and above, new reflections and perspectives were added to enable a sharper look at the impacts on society and cities, highlighting sustainability issues.

2 This introduction is based on an article published by the same author in the Revista Excelência em Gestão from the Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) - edition number 09, October 2016.

3 Schumpeter (1939).

caracterizada pelo rompimento dos limites da inovação incremental, estabelecendo novos padrões. A mesma linha é seguida pelo Manual de Oslo,⁴ que representa uma importante referência em âmbito mundial ainda nos dias atuais: inovação seria a implementação de um produto, na forma de bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, podendo, ainda, ser espelhada em um novo processo ou um novo método nas práticas de negócios, abrangendo as relações internas e externas.

O *Global Innovation Index* (GII), elaborado pela INSEAD Business School e parceiros desde 2007, insere-se entre diversos relatórios que monitoram competitividade e inovação no mundo, se destacando pela combinação de dados quantitativos e qualitativos advindos de fontes como o Fórum Econômico Mundial, as Nações Unidas, o Banco Mundial e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. No relatório, são analisados o desempenho e a capacidade, em termos de resultados de inovação, em 125 países. O termo inovação é tratado no GII de forma bastante ampla em três perspectivas complementares: caráter da inovação - podendo ser radical ou incremental -, forma da inovação e local em que uma ideia é transformada em realidade (como empresa, sociedade e centros de tecnologia). O GII baseia-se nos índices *input* e *output*, representando

ical innovation, characterized by breaking the limits of incremental innovation, setting new standards. The same line is followed by the Oslo Manual,⁴ which still represents an important worldwide reference today: innovation would be the implementation of a new or significantly improved product or service, which can also be mirrored in a new process or a new method of business practice, encompassing internal and external relationships.

The Global Innovation Index (GII), developed by INSEAD Business School and partners since 2007, is among several reports that monitor competitiveness and innovation in the world, highlighting the combination of quantitative and qualitative data from sources such as the World Economic Forum, The United Nations, the World Bank and the Organization for Economic Cooperation and Development. The report analyses performance and capacity in terms of the results of innovation in 125 countries. The term innovation is considered quite broadly in the GII from three complementary perspectives: the character of innovation - whether it is radical or incremental -, the form of innovation and the place where an idea is transformed into reality (such as a company, society and a technology centre). The GII is based on input and output indices,

4 Manual de Oslo (2005).

4 Manual de Oslo (2005).

É preciso desenvolver maior articulação com o mercado, por meio da identificação de demandas e soluções concretas e alinhadas.

um contexto e um desempenho efetivos em termos de inovação.

A análise dos dados e informações globais sobre competitividade e inovação, considerando o recorte temporal de 2009 a 2012,⁵ indica que o desempenho do Brasil deixa a desejar quando comparado com países como Alemanha, China e Estados Unidos. Apesar de todos os esforços e aportes de recursos em inovação realizados no país, ainda são observados resultados bastante tímidos em termos do que é gerado efetivamente por meio da inovação em benefícios e ganhos sociais, resultado da pouca inovação efetiva, sobretudo no que se refere aos setores industriais. Diferentemente do observado nos países mais desenvolvidos e inovadores apontados nas pesquisas mundiais, no Brasil, uma parte considerável dos pesquisadores formados continua atuando apenas na academia. É preciso desenvolver maior articulação com o mercado, por meio da identificação de demandas e soluções concretas e alinhadas. Além disso, boa parte das inovações realizadas nas empresas no Brasil são inovações incrementais: poucas empresas investem e realizam inovações radicais, que resultem em novos produtos, processos e métodos que possam diferenciá-las em seus mercados em âmbito nacional e internacional.

O conceito de *open innovation*⁶ tem sido amplamente utilizado por vários segmentos da indústria, não estando restrito apenas às empresas relacionadas diretamente à tecnologia. Em contrapartida aos modelos fechados de gestão da inovação observados no século passado, quando se pressupunha que talentos e competências pudessem ser desenvolvidos apenas internamente, a disseminação do conhecimento, reforçada pela

5 Steinbeis et FIESC/IEL (2015).

6 *Open innovation* foi um termo cunhado pelo professor Henry Chesbrough, da Universidade de Berkeley (2003).

representing context and effective performance in terms of innovation.

The analysis of global data and information on competitiveness and innovation, considering the period from 2009 to 2012,⁵ indicates that Brazil's performance is poor when compared to countries like Germany, China and the United States. Despite all the efforts and contributions towards innovation from resources in the country, effective generation of benefits and social gains through innovation is quite limited. This results from a lack of effective innovation, especially with regard to industrial sectors. The global surveys show that in contrast with what can be observed in the most developed and innovative countries, in Brazil a considerable part of trained researchers continue to work exclusively in academia. It is necessary to develop a greater connection with the market, by identifying concrete and aligned demands and solutions. In addition, a significant part of the innovations made in Brazilian companies are incremental innovations: few companies invest and carry out radical innovations, resulting in new products, processes and methods that can differentiate them in their national and international markets.

The concept of open innovation⁶ has been widely used by many industry segments and is not restricted to companies directly related to technology. In contrast to the closed models of innovation management observed in the last century, when it was assumed that talents and skills could only be developed internally, the dissemination of knowledge, reinforced by the globalization of research and development centres, has

It is necessary to develop a greater connection with the market, by identifying concrete and aligned demands and solutions.

⁵ Steinbeis et FIESC/IEL (2015).

⁶ Open innovation was a term coined by professor Henry Chesbrough of the University of Berkeley (2003).



globalização das bases de pesquisa e desenvolvimento, ampliou as bases para inovação que agora podem ser aplicadas por todas as pessoas, em qualquer lugar e tempo. A internet, como tecnologia disruptiva, teve papel de extrema importância nesse sentido, viabilizando plataformas para atuação em rede.

A colaboração abre um espaço frutífero para a troca de conhecimento e de inovação, tanto na esfera privada como na pública. Pesquisa e desenvolvimento, assim como a identificação de possíveis soluções a problemas ou desafios, não são mais exclusivos às áreas técnicas de organizações e instituições. O conhecimento está em todos os lugares e pode, por meio de redes estruturadas, ser mais bem aproveitado. Os consumidores e usuários de bens e serviços estão ávidos por participar desse processo. O grande desafio é o que as organizações farão a respeito disso e como aproveitarão essas novas relações estabelecidas. Nesse ambiente de inovação, surgem novos modelos de negócios pautados em tecnologia e em eficiência operacional, apoiando-se em princípios como sustentabilidade ambiental, social e econômica. Entre os novos

broadened the foundations for innovation which can now be applied by all people, at any place and time. The Internet, as a disruptive technology, played an extremely important role in this regard, enabling platforms for networking.

Collaboration opens up a fruitful space for the exchange of knowledge and innovation, both in the private and public spheres. Research and development, as well as the identification of possible solutions to problems or challenges, are no longer exclusive to the technical areas of organizations and institutions. Knowledge is everywhere and can, through structured networks, be better utilized. Consumers and users of goods and services are eager to participate in this process. Organizations face the big challenge of what to do about this and how to take advantage of these newly established relationships. In this environment of innovation, new business models based on technology and operational efficiency emerge, based on principles such as environmental, social and economic sustainability. Among the new

modelos organizacionais destacam-se os relacionados à chamada economia colaborativa, que abrange os conceitos de *common thinks* e de economia compartilhada.

O conceito de economia colaborativa não é novo. Ele existe desde que compartilhamentos e trocas de bens ou de serviços são realizados por meio de uma rede de confiança estabelecida. O impacto dessa colaboração, que ganhou corpo com a ascensão tecnológica, é relativamente recente. Esse conceito é baseado em dois pilares: o do compartilhamento e o da colaboração. O compartilhamento pressupõe que existam bens ou serviços que possam ser compartilhados por tempo determinado entre interessados a fim de atender necessidades específicas – nas quais a questão do uso se sobrepõe a da posse. Já a colaboração extrapola o compartilhamento e pode ser estendida, por exemplo, para encontrar soluções para desafios identificados, sejam relacionados à iniciativa privada ou ao setor público, por meio de ações de *crowdsourcing*.

Ambos os conceitos implicam em tipos diferentes de colaboração que pode ser - em termos de oferta e de demanda - de muitos para um, de um para um (*peer to peer*), ou até mesmo seguindo o fluxo mais observado na economia de mercado, que é o de um para muitos. Na verdade, representam muito mais novos modelos de negócio, que surgem em resposta à evolução natural de mercado do que “um novo modelo econômico”. Trata-se de um conceito em formação considerado por muitos como modelos diferentes de atuação dentro da própria economia de mercado. Independentemente de questões conceituais, ele representa um fenômeno que vem ganhando escala e trazendo à tona importantes questões relacionadas à concorrência, a ganhos incrementais e à eficiência operacional com grande potencial, inclusive, para contribuição aos modelos tradicionais já instalados.

organizational models are those related to the so-called collaborative economy, which encompasses the concepts of common thinks and the shared economy.

The concept of the collaborative economy is not new. It comes into existence once the sharing and exchange of goods or services is carried out through an established trust network. The impact of this collaboration, which has gained momentum with the technological rise, is relatively recent. This concept is based on two pillars: sharing and collaboration. Sharing presupposes that there are goods or services that can be shared for a specific period among stakeholders in order to meet specific needs - where the use overlaps with ownership. Collaboration, however, goes beyond sharing and can be extended, for example, to find solutions to identified challenges, whether related to private initiative or to the public sector, through crowdsourcing.

Both concepts imply different types of collaboration that may be - in terms of supply and demand - from many to one, from one to one (peer to peer), or even the most common flow in the market economy - from one to many. In fact, they represent much newer business models, which arise in response to the natural evolution of the market rather than to the “new economic model.” This is a concept in development, considered by many to be a variety of different performance models within the market economy itself. Regardless of conceptual issues, it represents a phenomenon that has been gaining weight and bringing to the fore important issues related to competition, incremental gains and operational efficiency, with great potential, including contribution to previously installed traditional models.

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

O mesmo vale para tipos diversos de bens, que vão desde uma bolsa até um carro, com uso por tempo determinado. Hoje, há um número crescente de plataformas de aluguel de carros onde o fornecedor deixa de ser a locadora tradicional e passa a ser o cidadão comum, que participa de redes que realizam a intermediação entre o bem a ser ofertado e a demanda do mercado, por meio do pagamento de taxas relacionadas. Pelos sites de oferta desse tipo de serviço, é possível colocar o veículo à disposição para uso mediante pagamento (aluguel) nos períodos em que o automóvel não seria utilizado, por exemplo, por seu proprietário.

Do ponto de vista do usuário, seja ele cliente pagante ou não (no caso dos modelos com apelo social sem trocas financeiras), a relação

Businesses based on the principle of the so-called shared economy generally have two major appeals: the first is linked to sustainability and the second to principles of rational consumption, with a view to saving financial resources. The growing awareness of the preservation of natural resources and of the environment, especially among younger generations, makes room for more sustainable business models, where the focus is no longer on possession but on use. Why buy a good, such as a car or a purse, if what matters is not having it, but being able to use it? This is the motto of businesses that have been gaining ground on traditional models. An example is the Brazilian platform Tem Açúcar?, where the idea is for members of a neighborhood to loans and exchange goods related to domestic use without financial disbursement. Why buy a drill if you will only use it for a few minutes per year? There is space for lending platforms for goods or for renting things for a fixed time.

The same goes for various types of goods, ranging from a purse to a car, with fixed time usage. Today, there are a growing number of car rental platforms where the supplier ceases to be the traditional rental company and becomes the common citizen, participating in networks that intermediate between the good to be offered and market demand, in return for the payment of related fees. Through sites offering this type of service, it is possible to make the vehicle available for use in return for payment (rent) in periods when the car would not usually be used, for example, by its owner.

From the point of view of the user, whether they are a paying customer or not (as is the case in models with social appeal with-



é bastante vantajosa. Além de não ter que se preocupar com um investimento elevado para aquisição do bem – e com questões relacionadas com manutenção e depreciação –, ele pode escolher entre diferentes ofertantes, aumentando o número de escolhas possíveis e o poder de barganha frente a esses *players*. Já no caso dos ofertantes, abre-se a possibilidade de geração de receita adicional, muito bem-vinda em momentos de crise, como o atualmente verificado no Brasil. Por outro lado, o proprietário do bem tem que estar preparado para eventuais problemas, como, no caso do compartilhamento de veículos, a ocorrência de pequenos sinistros.

O Uber tem revolucionado a forma com a qual se utiliza serviços rápidos de deslocamento, pois possui uma estrutura de negócio otimizada, de baixo custo, apoiada em modelos de rede. Destaca-se o sistema de avaliação dos serviços prestados – preconizado pelo Uber e seguido por diversas empresas de diferentes setores – no qual o usuário avalia o serviço diretamente na rede intermediária.

out financial exchanges), the relationship is quite advantageous. In addition to not having to worry about a high investment for the acquisition of goods - and with issues related to maintenance and depreciation - they can choose from different suppliers, increasing the number of possible choices and their bargaining power in front of these players. In the case of suppliers, there is the possibility of additional revenue generation, which is very welcome in times of crisis, as can currently be seen in Brazil. On the other hand, the owner of the property has to be prepared for possible problems, such as, in the case of vehicle sharing, the occurrence of minor accidents.

Uber has revolutionized the way in which services for quick travel are used because it has an optimized, low-cost business structure, supported by network models. Of particular note is the service evaluation system - recommended by Uber and replicated by several companies from different sectors - in which the user evaluates the service directly in the intermediary network. If the ser-

Caso o prestador de serviços, na outra ponta da cadeia, não consiga manter o patamar de qualidade mínimo estabelecido (nota média de referência a atributos de atendimento), ele é descredenciado. Esse tipo de modelo empodera o consumidor e fortalece a competição, sob o ponto de vista do mercado.

O Airbnb, hoje, tem o valor de mercado cotado acima do valor da rede de hotéis Hyatt, que é uma das grandes referências mundiais em hotelaria de luxo no mundo, sem possuir nenhum imóvel e operando com uma estrutura bastante enxuta. Trata-se de um modelo de hospedagem semelhante ao verificado no “compartilhamento de carros”, no qual proprietários podem disponibilizar espaços não utilizados mediante pagamento de taxas de intermediação – podendo ser desde um quarto até a oferta de um imóvel inteiro, como um apartamento ou uma casa. O Air-

bnb provider, at the other end of the chain, is unable to maintain the minimum level of standards established (average score on attendance attributes), they lose their accreditation. From the point of view of the market, this type of model empowers the consumer and strengthens competition.

Airbnb today has a market value above that of the Hyatt hotel chain, which is one of the world's leading luxury hotels in the world, despite having no property and operating on a lean structure. This is a hosting model similar to that of “car sharing”, in which owners can make unused spaces available - from a room to a whole property, such as an apartment or a house. This is made possible through payment of service fees to the intermediary. Airbnb connects those interested in this type of



nb conecta interessados no tipo de serviço à sua rede de fornecedores de espaços, constituída por cidadãos comuns e não por pessoas jurídicas.

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

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

service to its network of space providers, made up of ordinary citizens rather than legal entities.

Innovation or production processes carried out through external collaboration serve as an example of collaborative models. In such cases, competitions are opened to solve challenges presented by the private sector or by the government. For many years IBM encouraged competitions around the world to identify new solutions that could be incorporated by the organization. Institutions of excellence represented by students and teachers/tutors, as well as the population in general would participate in this type of event. In return, the winners, in addition to occasional cash prizes, received offers to join the company's staff. This model is widely used by various industry segments. In Brazil, Natura runs innovation workshops with the participation of representatives from different sectors of society, such as teachers, ordinary citizens and scientists. Regardless of the type of business or industry, the results tend to be extremely positive, expanding the internal foundations of the organizations in terms of research, development and innovation. Today, companies have to understand that the innovation process can be strengthened with the external collaboration of other actors.

It is undeniable that these new business models impact traditional industries, as they offer alternative solutions to consumers, often supported by very flexible and low-cost management platforms. Technological evolution may have been the main critical success factor for this type of model, since the vast majority operate on networks and on digital platforms.

ESTRUTURAS DE REDE COMO BASE PARA A INOVAÇÃO E A COLABORAÇÃO

A emergência do fenômeno das redes adquiriu maior força a partir do século XX, a princípio relacionado a questões de comunicação, no sentido de representar o conjunto de pontos com mútuo interesse, espelhando relações de reciprocidade entre os envolvidos. A partir do final da década de 1960, são observadas as primeiras tentativas para definição de conceito mais amplo, abstrato: o antropólogo J. Clyde Mitchell⁷ compara os nós existentes em redes físicas – como a de pesca –, aos homens, a relação de rede como um tipo

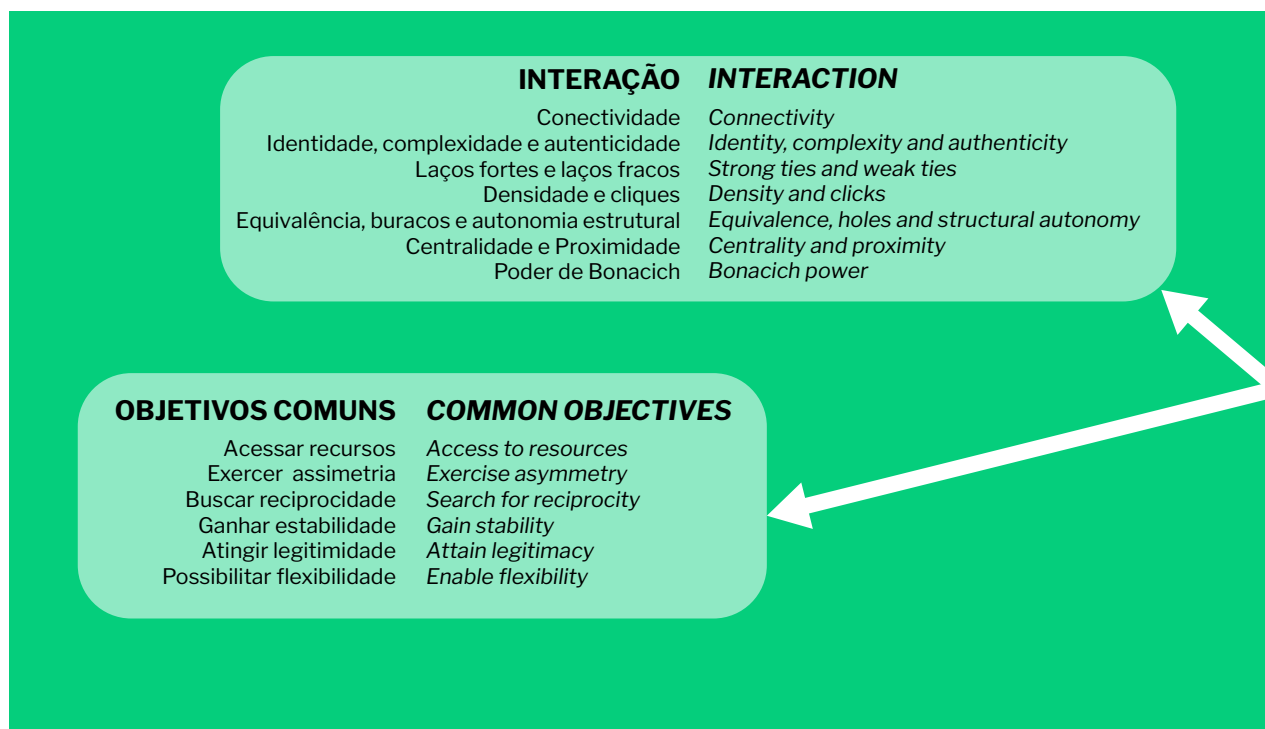
⁷ Mitchell (1969).

NETWORK STRUCTURES AS A BASIS FOR INNOVATION AND COLLABORATION

The emergence of the networks phenomenon gained greater traction from the twentieth century onwards, in principle related to communication issues, in the sense of representing a set of points with mutual interest, mirroring relations of reciprocity among those involved. From the late 1960s, the first attempts to define a broader, abstract concept are observed: the anthropologist J. Clyde Mitchell⁷ compares the nodes in physical networks – such as fishing – to men, the network relationship as a specific type of re-

⁷ Mitchell (1969).

Figura 1 Elementos para o estabelecimento das redes
Figure 1 Elements for establishing networks



Fonte: Balestrin e Verschoore (2016, P.168)

Source: Balestrin and Verschoore (2016, P.168)

específico de relacionamento entre homens, objetivos e eventos; os fios, às informações e aos recursos que ligam os nós. Uma vez constituída, a rede passa a perseguir um objetivo específico, que seja interesse das partes relacionadas.

Já os estudiosos Alsones Balestrin e Jorge Renato Verschoore⁸ discorrem a respeito da relevância das estruturas de rede nos tempos atuais, como sendo resultante da ascensão de um mundo interdependente e conectado, fazendo alusão à definição de rede a um conjunto de nós interconectados, nos quais a estrutura social em rede atuaria como um sistema aberto, dinâmico e sustentável, que precisa ser sustentado por regras de governança objetivas e claras.

relationship between men, goals and events; the wires, the information, and the resources that connect the nodes. Once established, the network will pursue a specific objective, which is of interest to the related parties.

The scholars Alsones Balestrin and Jorge Renato Verschoore⁸ discuss the relevance of network structures in present times, as a result of the rise of an interdependent and connected world, alluding to the definition of a network as a set of interconnected nodes, where the networked social structure would act as an open, dynamic and sustainable system, which must be sustained by objective and clear governance rules.

8 Balestrin e Verschoore (2016).

8 Balestrin and Verschoore (2016).



As estruturas de rede representam, junto à tecnologia e às novas expectativas e formações sociais, a base das indústrias que operam na economia colaborativa, possibilitando, inclusive, trocas e complementações entre diferentes segmentos de atuação em associação possível à estrutura apresentada por Jeremiah Owyang, fundador da Crowd Companies, voltada para novos modelos de negócio.⁹

A evolução do processo de inovação proposta pelo especialista Roy Rothwell¹⁰ e adaptada por Balestrin e Verschoore,¹¹ ganha uma sexta geração – a da “*Participação da Sociedade e dos Clientes*”, em alusão ao conceito de *open innovation*, que apresenta relação direta ao conceito de rede.

O termo *open innovation* não é restrito às empresas relacionadas diretamente à tecnologia, pois a disseminação do conhecimento, reforçada pela globalização das bases de pesquisa e desenvolvimento, ampliou as bases para inovação, que agora podem ser aplicadas por qualquer um, em qualquer lugar e a qualquer tempo. A internet, como tecnologia disruptiva, teve papel de extrema importância nesse sentido, viabilizando plataformas para atuação em rede, e a inovação beneficia-se de forma direta das redes formais e informais de colaboração.

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

The network structures represent, together with technology, new expectations and social formations, the basis of the industries that operate in the collaborative economy, even allowing exchanges and additions between different operating segments in a possible association with the structure presented by Jeremiah Owyang, founder of Crowd Companies, focused on new business models.⁹

The evolution of the innovation process proposed by the expert Roy Rothwell Rothwell¹⁰ and adapted by Balestrin and Verschoore,¹¹ adds a sixth generation - the “Participation of Society and Customers”, alluding to the concept of open innovation, which has a direct relation to the concept of network.

The term open innovation is not restricted to companies directly related to technology, since the dissemination of knowledge, reinforced by the globalization of research and development centres, has broadened the basis for innovation, which can now be applied by anyone, anywhere and anytime. The internet, as disruptive technology, played an extremely important role in this regard, enabling platforms for networking, and innovation benefits directly from formal and informal networks of collaboration.

Regardless of the specific configuration of each network, the governance structure of organizations operating on a cooperative basis takes a distinct form from that found in more traditional organizations, since they do not operate individually. In private organizations, for example, the biggest goal is profit and interactions are backed by well-delimited hierarchical relationships; on the other hand, in cooperative networks the main goal may be

9 Owyang (2016).

10 Rothwell (1995).

11 Balestrin e Verschoore (2016).

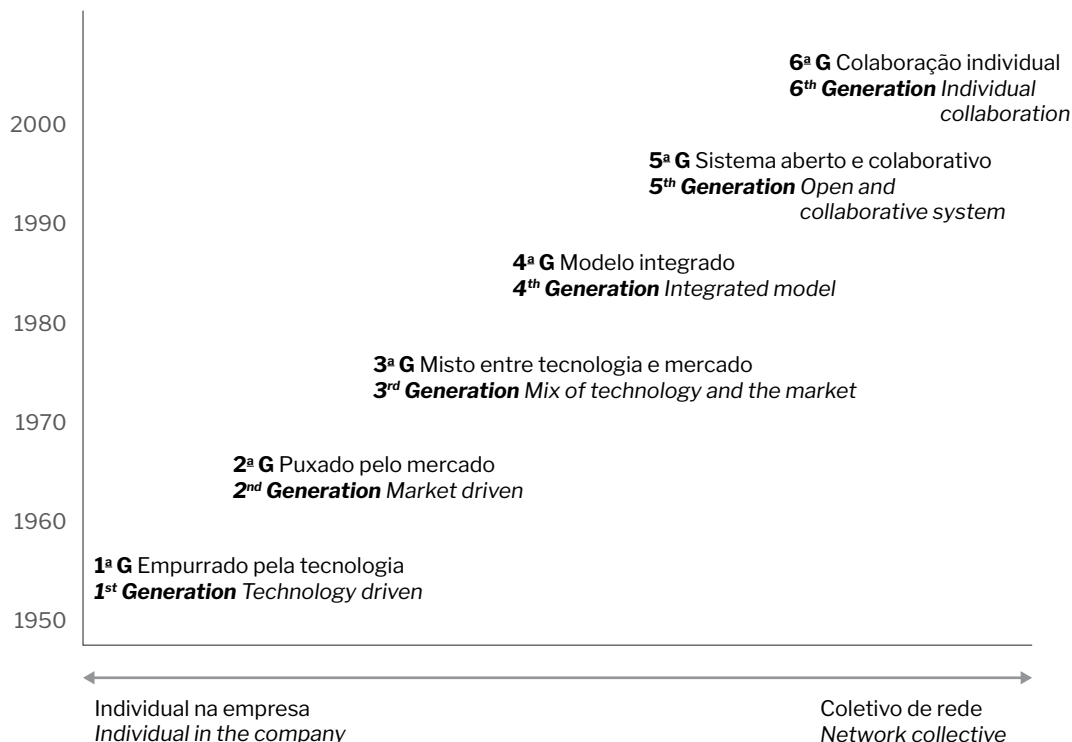
9 Owyang (2016).

10 Rothwell (1995).

11 Balestrin e Verschoore (2016).

Gráfico 1 Evolução do processo de inovação

Graph 1 Evolution of the innovation process



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

Source: Free Adaptation of Balestrin and Verschoore (2016, p.120)

e de competitividade que, em um segundo momento, serão convertidos em lucro para as empresas participantes.

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

gains in efficiency, scale and competitiveness that will be converted into profit for the participating companies at a later date.

The establishment of contractual relations in networks, guided by a consistent and commonly shared model of business governance, can assure the organizations involved and facilitate the operationalization of the model, both in terms of execution and in legal terms. It should be noted that the contractual process in networks does not reflect the rigid pattern observed in individual organizations, since its main purpose is to provide an initial platform for the relations that will be established by them, in terms of common interest and roles to be performed.

A capacidade excedente representa, em negócios relacionados à economia colaborativa, “o combustível de baixo custo que faz valer a pena o empenho de criar uma plataforma”.¹² É possível compartilhar desde bens físicos, que se encontrem disponíveis em determinado momento – como carros, casas, locais físicos, instalações, equipamentos, peças de vestuário e outros –, até bens virtuais que até então tenham permanecido sem grande atenção, como banco de dados, informações e aplicativos abertos. Esse novo olhar amplia as possibilidades de negócio relacionadas a novos empreendimentos ou a setores tradicionais de atuação.

Essa capacidade excedente também pode ser aproveitada para otimizar recursos e trazer um novo olhar à gestão pública, como exemplos verificados em Bogotá, desde 1976, com a ação pioneira de “parque pop-up” para a ciclovía formada a partir de uma avenida de 40 quilômetros fechada aos domingos e aos feriados das sete da manhã às duas da tarde. Hoje, a cidade organiza aulas de ginástica e dança, feiras de artesanato e gastronomia e apresentações culturais diversas em diferentes espaços com destinações semelhantes. Um exemplo, bastante pontual, são os sites de carona que também contribuem, a partir de capacidade ociosa utilizada, para colaborar com as questões de mobilidade. Na mesma linha, aplicativos como o Waze, que utilizam tecnologia abundante e até então subutilizada – aparelho de *smartphone* e tecnologia GPS, a serviço de soluções de mobilidade que têm favorecido cidadãos e governos em diferentes países.¹³ Esses movimentos têm adquirido cada vez mais força ao redor do mundo, com diferentes formatos e aplicações.

In businesses connected to the collaborative economy, the excess capacity represents, “the low-cost fuel that makes it worth the effort to create a platform.”¹² It is possible to share from physical goods that are available at a given moment – such as cars, houses, physical locations, facilities, equipment, garments and others – to virtual goods that have not received attention thus far, such as databases, information, and open applications. This new look expands the business possibilities related to new ventures or traditional sectors of activity.

This excess capacity can also be harnessed to optimize resources and bring a new look to public management, as exemplified in Bogotá since 1976, with the pioneering practice of the “pop-up park” a cycle path created from a 40 mile long avenue which is closed on Sundays and holidays from seven in the morning to two in the afternoon. Today, the city organizes gymnastics and dance classes, handicraft and gastronomy markets and various cultural presentations in different spaces with similar applications. Another timely example is the hitchhiking sites that, in terms of idle capacity used, contribute to mobility issues. In the same vein, applications such as Waze, which use abundant and previously underutilized technology – a smartphone device and GPS technology, to provide mobility solutions that have favoured citizens and governments in different countries.¹³ These movements have become more and more powerful around the world, with different formats and applications.

12 Chase (2015).

13 Chase (2015).

12 Chase (2015).

13 Chase (2015).



Os autores Salim Ismail, Michael Malone e Yuri Van Geest¹⁴ corroboram o conceito de capacidade excedente por meio da “expansão tecnológica”, mediante novas combinações de tecnologia e convergência, tendo como pano de fundo custos baixos e entrada. Essa nova visão, de se identificar o que pode ser desenvolvido ou criado a partir de bases tecnológicas já existentes, traz um novo olhar a respeito de como podem ser criados novos negócios ou aprimorados modelos de negócio existentes. Da mesma forma, o conceito de inovação aberta – que será tratado neste trabalho – apresenta inúmeras possibilidades de contribuição utilizada via redes livres estabelecidas para finalidades específicas, como identificação de solução para desafios públicos ou privados, ou mesmo redes mais bem estruturadas, como cooperativas e redes de fornecedores relacionados a cadeias produtivas. A colaboração, sem dúvida, representa um fator de incremento em diferentes modelos de negócios e setores de atuação.

¹⁴ Ismail, Malone & Geest; Organizações Exponenciais (2015).

The authors Salim Ismail, Michael Malone and Yuri Van Geest¹⁴ endorse the concept of excess capacity through “technological expansion”, via new combinations of technology and convergence, against the backdrop of low costs and entry. This new vision, of identifying what can be developed or created from existing technological foundations, brings a new approach to how new business models can be created or existing models can be improved. Likewise, the concept of open innovation - which will be dealt with in this work - presents numerous ways to contribute via free networks established for specific purposes, such as identifying solutions to public or private challenges, or through better structured networks such as cooperatives and supplier networks related to productive chains. Collaboration, undoubtedly, represents an incremental factor in different business models and sectors of activity.

¹⁴ Ismail, Malone & Geest; Organizações Exponenciais (2015).

A seguir, é apresentado um quadro com conceitos gerais relacionados à economia colaborativa e à economia compartilhada, a partir dos conceitos de Rachel Botsman,¹⁵ bem como conceitos gerais de uso comum relacionados.

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

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

The following is a table with general concepts related to the collaborative economy and the shared economy, based on Rachel Botsman's¹⁵ concepts, as well as common usage.

Through Crowd Companies, which represents an innovation council comprised of large companies, important leaders, startups and related communities, Jeremiah Owyang has been studying collaborative economics, crowd business models and autonomous world disruptions since 2014. In 2014, Owyang proposed the first outline of the collaborative honeycomb, called Honeycomb Grafic, built from six segments: transportation, space, services, food, consumer goods and money. In the second version, six other sectors were added: health and well-being, logistics, corporations, utilities, municipalities and education.

The honeycomb concept alludes to the fact that bees need to work together to grow and strengthen the structure: this is the concept behind collaboration. In 2015, 120 business leaders and 34 Fortune 500 companies were part of Crowd Companies' board of directors, with more than 80 growing global brands that adopted these techniques and applied them to the main market forces, such as: a) social motivations, including factors such as sustainability, population increase and social contact; b) economic motivations, including issues related to the financial environment, unexplored resources and financing of startups; and c) technological enablers, encompassing mobile technologies, social networks and the internet of things.

15 Visiting Professor at Oxford University (HarperCollins, 2010).

Quadro 1 Conceitos Centrais Relacionados à Economia Colaborativa e à Economia Compartilhada

Table 1 Central Concepts Related to the Collaborative Economy and Shared Economy

Conceitos Centrais Central Concepts	Significado Geral General Meaning
Economia Colaborativa <i>Collaborative Economy</i>	Apoiada em redes, de indivíduos ou comunidades, em oposição a instituições centralizada, modificando a forma com a qual ocorrem as relações de produção, consumo, finanças e educação. De consumidores passivos para criadores, colaboradores, financiadores, produtores e fornecedores. <i>Supported by networks of individuals or communities as opposed to centralized institutions, modifying the way in which relations of production, consumption, finance and education take place. From passive consumers to creators, collaborators, financiers, producers and suppliers.</i>
Economia Compartilhada <i>Shared Economy</i>	Modelo econômico baseado no compartilhamento de bens e serviços subutilizados, que pode ser realizado mediante benefícios monetários ou não monetários. <i>An economic model based on the sharing of underutilized goods and services, which can be realized through monetary or non-monetary benefits.</i>
Consumo Colaborativo <i>Collaborative Consumption</i>	Baseado na partilha, troca, comércio, ou produtos e serviços de aluguel, permitindo o acesso sobre a posse. Ele está reinventando não apenas o que nós consumimos, mas como nós consumimos. <i>Based on sharing, exchange, trade, or renting products and services, allowing access over ownership. It is reinventing not just what we consume, but how we consume.</i>
Peer-to-peer <i>Peer-to-peer</i>	Relações negociais estabelecidas de forma individual, em geral representadas por duas pessoas, sendo uma a provedora da solução e, a outra, a usuária da solução. <i>Individually established business relationships, generally represented by 'two people', one being the solution provider and the other the solution user.</i>
Drivers do Consumo Colaborativo <i>Drivers of Collaborative Consumption</i>	Inovação tecnológica, compartilhamento de crenças e valores, consumo consciente, realidade econômica e relações de confiança. <i>Technological innovation, sharing of beliefs and values, conscious consumption, economic reality and relationships of trust.</i>
Peer-to-business <i>Peer-to-business</i>	Em bases informais, tem-se falado em conceitos que fazem alusão a “pessoas” que possam atuar como fornecedoras de corporações. <i>On an informal basis, referring to 'persons' who can act as suppliers to corporations.</i>
Crowdcompanies <i>Crowd Companies</i>	Companhias/organizações que são constituídas a partir do coletivo e que operam em plataformas de colaboração livre, visando ao alcance de um objetivo comum. <i>Companies/organizations that are formed from the collective and operate in free collaboration platforms, aiming to reach a common goal.</i>
Crowdsourcing <i>Crowdsourcing</i>	Estrutura de colaboração coletiva, aplicada para projetos específicos ou para processos, em organizações públicas, privadas e do terceiro setor, sendo, em geral, relacionada a contribuições específicas identificadas/propostas como desafio. <i>Collective collaboration structure, applied to specific projects or processes, in public, private and third sector organizations, generally related to specific contributions identified/proposed as a challenge.</i>
Crowdfunding <i>Crowdfunding</i>	Estrutura de financiamento coletivo, aplicada para finalidades diversas, desde empreendimentos que visam retorno financeiro, passando por ações pontuais (como shows, projetos) e ações sociais. <i>Collective financing structure, used for various purposes, from projects aiming for financial return, to specific campaigns (such as concerts, projects) and social actions.</i>

Fonte: Autoria própria, 2016

Source: Author, 2016

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

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

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

Segundo Arun Sundararajan,¹⁶ o capitalismo dos dias atuais tem dado espaço para a criação de novas instituições para organizar atividades econômicas que ofereçam valor para as pessoas, considerado todo o espectro econômico, desde consumidores a produtores. O mesmo pode ser verdade para a nova

The latest version of the Owyang Collaborative Economy Honeycomb, published in 2016, encompasses all of the above categories, spread in key segments, with transportation being divided into “mobility services” and “vehicle sharing” and health and well-being subdivided into “health” and “well-being and beauty”. In addition, two new categories were included, data analysis and reputation and support to the entrepreneur, with a total of 16 categories in the model.

The Owyang Honeycomb clearly illustrates the countless possibilities related to the sharing economy, both in terms of incentivising small enterprises to conduct business, and in opportunities to be explored by large corporations. These are represented by both new ventures/business models, such as Uber and Airbnb, or by companies working in traditional sectors such as GM and BMW. These more established companies have included programmes related to car sharing services in their guidelines and introduced best practices related to the improvement of their production chains.

Each category splits into a series of subcategories, such as transport, which can be subdivided into transport services like “taxis”, illustrated by the Uber model, car hire services such as Getaround and Zipcar, and car optimization services such as SherpaShare.

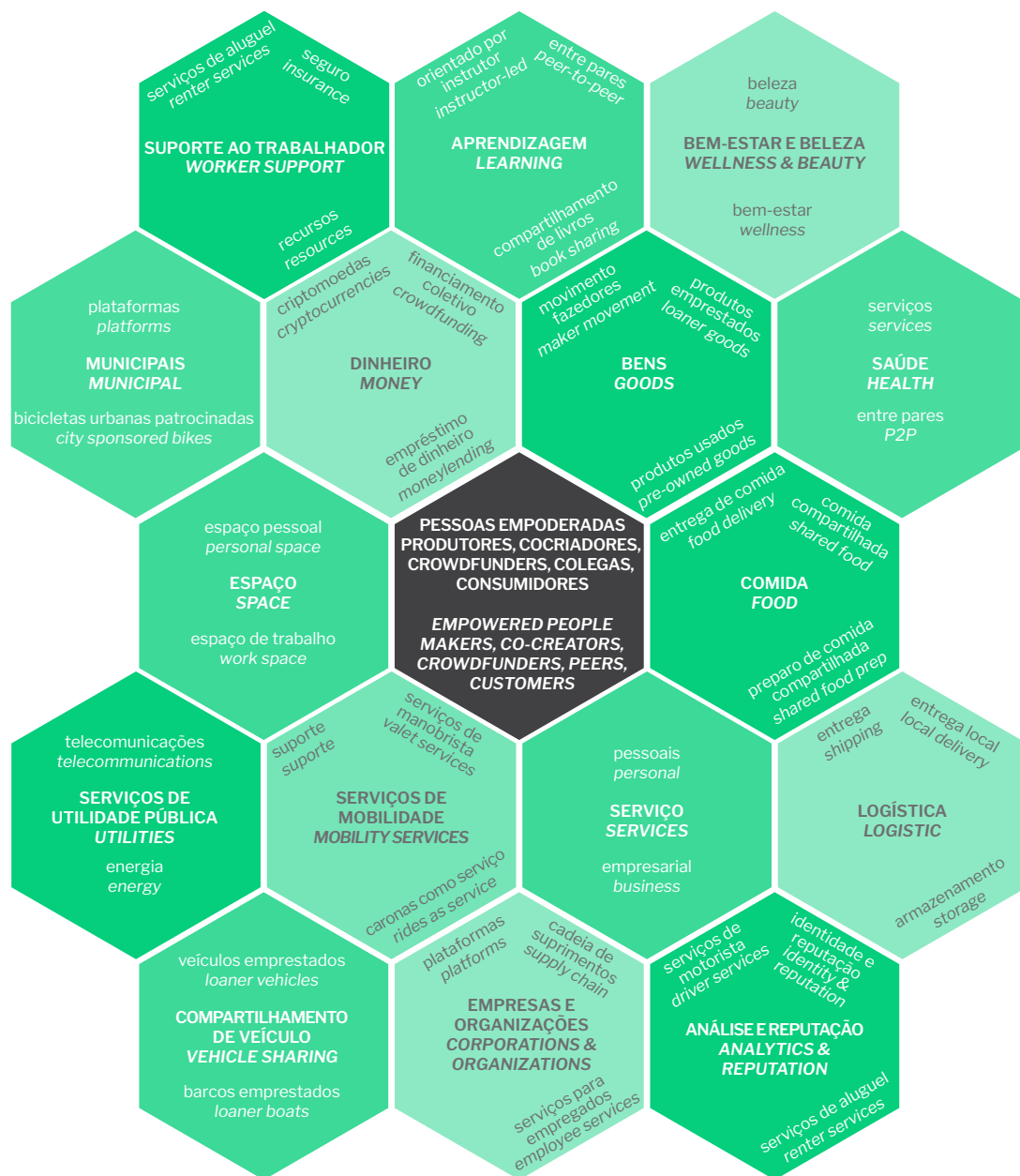
According to Arun Sundararajan,¹⁶ contemporary capitalism has made room for the creation of new institutions to organize economic activities that offer value to people, considering the entire economic spectrum, from consumers to producers. The same may be true for the new generation of

16 Sundararajan. *The Sharing Economy* (2015).

16 Sundararajan. *The Sharing Economy* (2015).

Figura 2 Colmeia da Economia Colaborativa, por Jeremiah Owyang – Crowd Companies

Figure 2 Collaborative Economy Honeycomb, by Jeremiah Owyang - Crowd Companies



Fonte: CrowdCompanies.com, By Jeremiah Owyang 2016

Fonte: CrowdCompanies.com, By Jeremiah Owyang 2016

geração de tecnologias descentralizadas direcionadas a atender o fluxo *peer-to-peer*, de relações de negócio individualizadas.¹⁷

Para Robin Chase,¹⁸ o principal fator crítico de sucesso observado nos modelos operados encontra-se na forma com que as plataformas são conectadas aos atores envolvidos no negócio, aproximando fornecedores e consumidores.

A Figura 3 apresenta uma leitura feita pela Revista da Fundação Nacional da Qualidade quanto aos atores do modelo colaborativo, em alinhamento ao preconizado pela Comissão Europeia.

CLASSIFICAÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS EM ECONOMIA COLABORATIVA: NOVAS CATEGORIAS PROPOSTAS

Como resultado da tese de PhD defendida pela autora do presente artigo, estabelecendo-se como base fundamental estudos e análises de modelos de negócio relacionados a partir de informações secundárias (públicas) de pesquisas primárias realizadas (entrevistas), foi proposta e validada a classificação dos modelos de negócio relacionados à economia colaborativa em três diferentes dimensões, conforme o apresentado na Figura 4.

A partir das categorias definidas – enquadramentos lógicos realizados –, foram apresentadas, a título de exemplificação e defesa, linhas centrais de modelos de negócio, considerando organizações de referência em seus segmentos de atuação e casos de sucesso. As análises a seguir apresentadas foram estruturadas por meio de matrizes específicas com identificação dos

*decentralized technologies geared toward addressing the peer-to-peer flow of individualized business relationships.*¹⁷

For Robin Chase,¹⁸ the key critical success factor in the operating models is the way in which the platforms are connected to the actors involved in the business, bringing together suppliers and consumers.

Figure 3 shows the Revista da Fundação Nacional da Qualidade's interpretation of the actors in the collaborative model, in line with that recommended by the European Commission.

CLASSIFICATIONS OF BUSINESS MODELS IN THE COLLABORATIVE ECONOMY: NEW CATEGORIES PROPOSALS

As a result of the PhD thesis defended by the author of the present article, using the studies and analyses of business models related to secondary (public) information of primary research conducted (interviews) as a research base, the following classification of business models related to the collaborative economy in three different dimensions was proposed and validated, as shown in figure 4.

Based on the defined categories (logical frameworks), by way of an example and a defense, the main aspects of business models were presented. Key organizations in their segments and successful cases were considered. The following analyses were structured through specific matrices identifying the main critical suc-

¹⁷ Sundararajan (2015).

¹⁸ Chase. Peers Inc - tradução para a versão brasileira: Economia Compartilhada, como pessoas e plataformas da Peers Inc estão reinventando o capitalismo (2015).

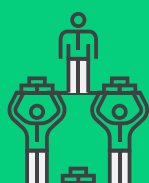
¹⁷ Sundararajan (2015).

¹⁸ Chase; Peers Inc, (2015).

Figura 3 Atores centrais do modelo colaborativo
Figure 3 Central actors in the collaborative model

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

Transactions in the collaborative economy can be undertaken for both profit and non-profit purposes. According to the European Commission, there are three main actors in the business model:



PRESTADORES DE SERVIÇOS

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

SERVICE PROVIDERS

who share goods, resources, time and/or skills – included here are individuals who offer occasional services or professional service providers



INTERMEDIÁRIOS

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

INTERMEDIARIES

that connect through a digital platform, suppliers and users (so-called collaborative platforms). They can also be ancillary services, such as tools for payments.



USUÁRIOS/ CONSUMIDORES

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

USERS/CONSUMERS

of these providers' offering. They are people all over the world who, having access to the internet, enjoy services or shared products, paying for them or simply exchanging or lending them.

principais fatores críticos de sucesso relacionados aos negócios e os impactos no mercado tradicional, por categoria estabelecida.

cess factors related to the business and the impacts in the traditional market, by defined category.

CATEGORIA 1: COMPARTILHAMENTOS E COLABORAÇÕES VIA PAGAMENTO PELO ACESSO/ PELO USO (TROCA FINANCEIRA)

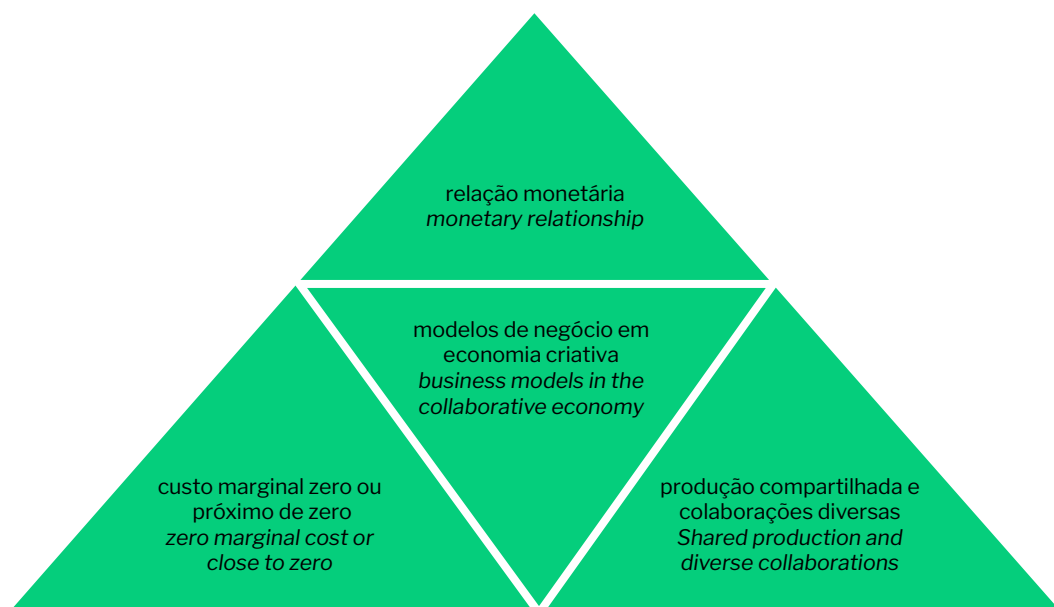
CATEGORY 1: SHARING AND COLLABORATION VIA PAYMENT FOR ACCESS/USE (FINANCIAL EXCHANGE)

A primeira categoria é aquela que se associa com maior recorrência à economia colaborativa ou à economia compartilhada, representando, entre todas as categorias, a mais conhecida pela população em geral. Entre os exemplos mais recorrentemente citados

The first category is the one that is the most common in the collaborative economy or the shared economy, representing, among all categories, the best known by the general populace. Among the most frequently cited examples are Uber, a model compet-

Figura 4 Categorias para classificação dos modelos de negócio relacionados à economia colaborativa

Figure 4 Categories to classify the business models related to the collaborative economy



encontram-se o Uber, modelo concorrente ao serviço de táxi, e o Airbnb, modelo concorrente ao serviço de hotelaria. Também se encontram nessa categoria plataformas de negócio como o Prime Fraction, que possibilita o compartilhamento de veículos de luxo, incluindo carros esportivos, jatos e iates. É possível tanto utilizar um serviço de transporte, similar ao ofertado no “modelo táxi” ou, por exemplo, usar um carro esportivo, popular, utilitário e até um carro de luxo por um tempo determinado – horas ou dias. Da mesma forma, hospedar-se em um local alternativo a um hotel, como um quarto em uma casa, um *flat* ou uma residência completa e ter uma experiência diferenciada.

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

Principais Fatores Críticos de Sucesso Identificados

Baixos custos de entrada, em geral em função de:

- Custos operacionais reduzidos – os negócios, em geral, operam por meio de plataformas *web*, estabelecendo relação entre fornecedor e usuários;
- Infraestrutura física mínima para a operação, na grande maioria dos casos, se comparada a observada nos negócios tradicionais (por exemplo, frente a estrutura do Airbnb frente à de grandes redes, como Accor e Hyatt);
- Operações em rede com fornecedores;
- Quadro de colaboradores reduzido.

ing with taxi services, and Airbnb, which competes with hotel services. Also in this category are business platforms such as Prime Fraction, which enables the sharing of luxury vehicles, including sports cars, jets and yachts. It is possible to use a transport service, similar to that offered in the “taxi model” or, for example, to use a sports car, an economy car, a utility vehicle and even a luxury car for a specified time - hours or days. Likewise, one can stay in an alternative location to a hotel, such as a room in a house, a flat or a complete residence and have a differentiated experience.

Whoever uses this category does not have ownership, but access - and pays for it. The big question behind this kind of business is utility to the detriment of ownership. Within this category are a series of services, such as shared work spaces for different purposes, ranging from offices to infrastructure for operating a restaurant for a day.

Key Critical Success Factors Identified

Low entry costs, generally due to:

- Reduced operating costs – businesses generally operate through web platforms, establishing a relationship between suppliers and users;
- Minimal physical infrastructure for the operation, in the vast majority of cases, when compared to traditional businesses (for example, comparing the structure of Airbnb with that of large chains such as Accor and Hyatt);
- Network operations with suppliers
- Reduced staff

Uso de recursos tecnológicos avançados, em geral apoiados em algoritmos:

- Viabilizam a operação da plataforma;
- Possibilitam a obtenção de um banco de dados detalhado a respeito dos hábitos de usuários e dos perfis dos fornecedores.

Apropriação da chamada capacidade operacional excedente:

- Por parte dos fornecedores, por meio do uso da disponibilidade de bens, espaços ou serviços;
- Por parte dos usuários, por meio da utilização de recursos do próprio cliente, como o telefone e dados GPS.

Consolidação da relação de confiança:

- Com fornecedores, a fim de estimulá-los a entrar e permanecer na plataforma, e por ações de proteção – como seguros e correlatos;

Using advanced technological resources, generally supported by algorithms:

- *Enable the operation of the platform;*
- *Enable the creation of a detailed database on user habits and supplier profiles.*

Appropriating so-called surplus operational capacity:

- *By the suppliers, through the use of available goods, spaces or services;*
- *By the users, through the use of the customer's own resources, such as their phone and GPS data.*

Consolidating relationships of trust:

- *With suppliers, in order to encourage them to enter and remain on the platform, and through protective actions – such as insurance and the like;*



- Com usuários, para construção e manutenção da credibilidade e da marca, por meio do monitoramento da qualidade dos serviços prestados.

Garantia da qualidade:

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

Divulgação da marca e do negócio:

- Inicialmente, apoiada principalmente em redes sociais, no boca-a-boca e nas próprias plataformas. Atualmente, grandes *players* como Airbnb e Uber realizam ações promocionais de propaganda, como inserções na televisão e em periódicos diversos;
- Uso de espaços promocionais em pontos estratégicos, como mídia de elevadores e aeroportos.

Apresentação de uma boa proposta de valor custo-benefício:

- Para fornecedores, com a possibilidade de representar única fonte de renda ou forma de complementação. Em geral, os pagamen-

- *With users, to build and maintain credibility and branding, by monitoring the quality of the services provided*

Quality assurance:

- *For suppliers, through background checks and/or a request for references, in addition to training and procedure manuals for effecting registration on the platform. The suppliers are evaluated by users themselves: falling below the established cut-off point - they lose accreditation;*
- *For users, through assessments, which unlike most traditional business models tend to be immediate - the client uses and evaluates.*

Brand and business promotion:

- *Initially, mainly through social networks, word of mouth and platforms. Nowadays, major players like Airbnb and Uber run promotional campaigns like adverts on television and across various newspapers;*
- *Use of promotional spaces at strategic locations such as elevators and airports.*

Providing a good value proposition cost-benefit:

- *For suppliers, with the possibility of being the only source of income or additional income. In general, payments are made weekly, which encourages servicing the network. However, this depends a lot on the specific business model and segment;*

tos são feitos semanalmente, o que incentivava a manutenção na rede, mas isso depende muito do modelo e do segmento específicos de negócio;

- Para usuários, com a possibilidade de utilização em detrimento da posse ou pelo fato de os negócios relacionados aos modelos colaborativos concorrerem com os tradicionais de forma mais competitiva, apresentando melhor razão entre benefício e preço. Além disso, possuem apelo relevante em relação à sustentabilidade ambiental (preservação dos recursos do planeta) e social (sentimento de colaboração com o “empreendedor”, o fornecedor).

CATEGORIA 2: COMPARTILHAMENTOS E COLABORAÇÕES COM CUSTO MARGINAL ZERO OU PRÓXIMO DE ZERO (SEM PAGAMENTO DIRETO PELO ACESSO/PELO USO)

A segunda categoria são os serviços considerados como de custo marginal zero ou próximo de zero,¹⁹ ou seja, para adquiri-los não é preciso, necessariamente, ter uma contrapartida financeira. Por exemplo, existe uma plataforma no Brasil chamada “Tem Açúcar?”, na qual o compartilhamento de bens entre as vizinhanças é incentivado, sem necessariamente ter que se pagar por isso, como ocorre nos modelos do Uber, do Airbnb e com outros tantos provedores de serviços. Esses modelos em geral são sustentados no “modelo Google”, por meio de patrocinadores e da comercialização de ações e de espaços publicitários. O Waze e o Facebook, com finalidades distintas, representam grandes destaques dessa categoria.

- *For users, firstly by providing the possibility of use instead of ownership and secondly by virtue of the fact that the businesses using collaborative models compete with traditional ones in a more competitive way, presenting a better ratio between benefits and costs. In addition, their appeal in relation to environmental sustainability (preservation of the planet’s resources) and social appeal (a feeling of collaboration with the “entrepreneur”, the supplier) is of importance.*

CATEGORY 2: SHARING AND COLLABORATION WITH ZERO MARGINAL COST, OR CLOSE TO ZERO (WITHOUT DIRECT PAYMENT FOR ACCESS/USE)

The second category is the services considered to have zero marginal cost or close to zero, that is, to acquire them you do not necessarily have to have financial compensation. For example, in Brazil there is a platform called Tem Açúcar? which encourages the sharing of goods between neighbors. Here you do not necessarily have to pay for the service, in contrast to what happens with Uber, Airbnb and other services. These models are generally supported by the “Google model”, through sponsors, the trading of shares and advertising space. Waze and Facebook, despite having different objectives, represent great success stories in this category.

¹⁹ Rifkin (2015).

Quadro 2 Matriz-síntese do Descrito de Exemplos de Negócios Relacionados à Categoria 1

Table 2 Synthesis Matrix of Descriptions of Business Examples Related to Category 1

	Segmento de atuação	Região de atuação	Modelo de negócio
	<i>Business Segment</i>		<i>Business Description</i>
		<i>Operating Area</i>	<i>Types of Services Offered</i>
Uber	Serviços de mobilidade (transporte de passageiros) <i>Transportation services (passenger transport)</i>	Empresa criada nos EUA. Atualmente, opera em 108 países, como EUA, Canadá, México, Brasil, Alemanha, Itália, Holanda, Espanha, Filipinas, Calcutá, Índia, China, Austrália, Nova Zelândia <i>Founded in the USA. Currently operates in 108 countries such as the USA, Canada, Mexico, Brazil, Germany Italy, Holland, Spain, the Philippines, Calcutta, India, China, Australia and New Zealand.</i>	Uber Black carros executivos escuros, de médio luxo e luxo, dirigidos por motoristas de terno e gravata. Disponibilizam água mineral e balas. Em algumas localidades, há wi-fi nos veículos. Uber X carros mais populares, sem exigência de serem dirigidos por motoristas de terno e gravata; não há obrigatoriedade de oferta de água e balas. Uber Pool serviço permite que você divida a viagem com outros usuários que estão em um trajeto similar ao seu, colocando mais pessoas em menos carros. UberSUV Carros com mais lugares e conforto, do tipo SUV UberLUX Veículos de marcas de luxo para locomover-se com classe pelas ruas UberPOP Carros compactos fazem as viagens, com preço ainda mais competitivo que o uberX UberRUSH Serviço de Courier por bicicleta UberEATS Serviço que permite ao usuário solicitar refeições em restaurantes <i>Uber Black</i> dark executive cars from semi-luxurious to luxurious. Drivers wear a suit and tie. Mineral water and sweets are available. Wi-Fi is available in the vehicle in some regions. <i>Uber X</i> economy cars, the driver doesn't have to wear a suit and tie, water and sweets do not have to be made available. <i>Uber Pool</i> service allows you to share the trip with other users who are on a similar route to yours, facilitating more people in less cars. <i>UberSUV</i> cars with more space and comfort, SUV style. <i>UberLUX</i> luxury cars to get around in style. <i>UberPOP</i> compact cars that make journeys at an even more competitive price than Uber X. <i>UberRUSH</i> courier service using bicycles. <i>UberEATS</i> service which allows users to order meals from restaurants.

cont. ►

	Segmento de atuação <i>Business Segment</i>	Região de atuação <i>Operating Area</i>	Modelo de negócio <i>Business Description</i>
TruckPad	Serviços de logística (transporte de cargas) <i>Logistics services (cargo transport)</i>	Empresa criada no Brasil, inspirada nos EUA. Atualmente atua em todo o Brasil <i>Founded in Brazil, inspired by the USA. Currently operates across all of Brazil.</i>	Empresa localiza motorista conforme a carga que deseja transportar através do aplicativo. <i>Through the application, the company locates a driver according to the load one wishes to transport.</i>
Zipcar	Compartilhamento de carro (aluguel de veículos) <i>Logistics services (cargo transport)</i>	Empresa surgiu nos EUA. Posteriormente adquirida pela Avis. Atualmente, opera em mais de 08 países que são EUA, Canadá, Reino Unido, Espanha, Áustria, França, Alemanha e Turquia <i>Began in the USA. Subsequently purchased by Avis. Currently operates in more than 8 countries, which are the USA, Canada, the UK, Spain, Austria, France, Germany and Turkey.</i>	Zipcar usuário utiliza o veículo conforme plano contratado, serviço de self-service e frota diversificada 24/7. Zipcar for Business é uma alternativa para táxis, serviços de veículos, locação de veículos, o reembolso do empregado e frotas de empresas de economia de tempo. <i>Zipcar the vehicle is used according to the users' contracted plan. Self-service with a diversified fleet 24/7.</i> Zipcar for Business an alternative to taxis, vehicle services, vehicle rental, employee reimbursement and company fleets. Time saving.
Fleety	Compartilhamento de carro (aluguel de veículos) <i>Car sharing (car hire)</i>	Surgiu no Brasil. Atualmente nas cidades de Curitiba, São Paulo, Florianópolis e Rio de Janeiro. <i>Began in Brazil. Currently operates in the following cities: Curitiba, Sao Paulo, Florianopolis and Rio de Janeiro.</i>	Fleety - compartilhamento de carros, negociação de aluguel direto com locatário dentro das especificações sugeridas pela empresa, locador e locatário. Fleety Garage - aluguel de carros elétricos <i>Fleety – car sharing, bargaining rental direct with the lessor within specifications suggested by the company, lessor and lessee.</i> <i>Fleety Garage – electric car hire.</i>

Quadro 3 Matriz-síntese de Exemplos Modelos de Negócios Relacionados à Categoria 1

Table 3 Synthesis Matrix of Examples of Business Models Related to Category 1

	Modelo de negócio <i>Business Description</i>		
	Fornecedor <i>Supplier</i>	Plataforma <i>Platform</i>	Usuários/Clientes <i>Users/Clients</i>
Uber	Motoristas, proprietários de veículos que queiram trabalhar com transporte de passageiro, em tempo integral ou parcial (flexibilidade de escolha e de atuação). Todos os custos de manutenção do veículo são de responsabilidade dos proprietários. <i>Drivers, vehicle owners who want to work with passenger transportation, full or part time (flexibility to choose when and how to work). All maintenance costs of the vehicle are the responsibility of the owners.</i>	Pesquisa antecedentes do motorista. Possui manual de capacitação (regras e normas). Realiza a conexão, por meio de estrutura de rede e de aplicativos, entre fornecedor e usuário. Cobra taxa do fornecedor. Realiza o pagamento. Monitora as avaliações dos usuários e descredencia fornecedores abaixo da linha de corte. <i>Researches the driver's background. Provides a training manual (rules and standards). Creates the connection, through a network and application structure, between supplier and user. Charges a supplier fee. Makes payments. Monitors user ratings and takes accreditation away from suppliers below the cut-off point.</i>	Utilizam aplicativo web para realizar chamadas. Pagam pelo serviço de transporte por meio de cartão pré-cadastrado ou em dinheiro. Avaliam o serviço. Podem realizar reclamações. <i>They use the web app to make requests. They pay for the transport service by means of a pre-registered card or cash. They evaluate the service. They can make complaints.</i>
TruckPad	Motoristas, proprietários de veículos utilitários e de caminhões que queiram trabalhar com transporte de cargas, em tempo integral ou parcial (flexibilidade de escolha e de atuação). Todos os custos de manutenção do veículo são de responsabilidade dos proprietários. <i>Drivers, utility vehicle and truck owners who want to work with freight transportation, full or part-time (flexibility to choose when and how to work). All maintenance costs of the vehicle are the responsibility of the owners.</i>	Pesquisa antecedentes do motorista. Possui manual de capacitação (regras e normas). Realiza a conexão, por meio de estrutura de rede e de aplicativos, entre fornecedor e usuário (em geral, relação com empresas). Cobra taxa do fornecedor. Realiza o pagamento. Monitora as avaliações dos usuários e descredencia fornecedores abaixo da linha de corte. <i>Researches the driver's background. Provides a training manual (rules and standards). Creates the connection, through a network and application structure, between supplier and user (usually B2B). Charges a supplier fee. Makes payments. Monitors user ratings and takes accreditation away from suppliers below the cut-off point.</i>	Utilizam aplicativo web para realizar chamadas. Pagam pelo serviço de transporte por meio de cartão cadastrado no ato da contratação ou por meio de boleto bancário. Avaliam o serviço. Podem realizar reclamações. <i>They use the web app to make requests. They pay for the transport service by means of a card, registered when making the transaction, or through a bank slip. They evaluate the service. They can make complaints.</i>

cont. ►

Modelo de negócio <i>Business Description</i>			
	Fornecedor <i>Supplier</i>	Plataforma <i>Platform</i>	Usuários/Clientes <i>Users/Clients</i>
Zipcar	Empresa fornece rede de veículos para locação. Todos os custos de manutenção do veículo são de responsabilidade dos proprietários. <i>Company provides network of vehicles for rental. All vehicle maintenance costs are the responsibility of the owners.</i>	Usuário realiza cadastro no site, seleciona o plano que melhor atende as necessidades e receberá o cartão de acesso aos veículos. <i>User registers on the site, selects the plan that best meets their needs and receives a card to access the vehicles.</i>	Através de aplicativo o cliente localiza o veículo, destraca com o cartão recebido, e utiliza pelo tempo estabelecido. <i>Through the app the customer locates the vehicle, unlocks it with their card, and uses it for the established time.</i>
Fleety	Proprietários de veículos que queiram alugar o veículo por tempo integral ou parcial (flexibilidade de escolha e de atuação). Todos os custos de manutenção do veículo são de responsabilidade dos proprietários. <i>Vehicle owners who want to rent the vehicle full or part time. (flexibility to choose when and how to work). All maintenance costs of the vehicle are the responsibility of the own</i>	Realiza a conexão, por meio de estrutura de rede e de aplicativos, entre fornecedor e usuário. Cobra taxa do fornecedor. Realiza o pagamento. <i>Creates the connection, through a network and application structure, between supplier and user. Charges a supplier fee. Makes payments.</i>	Utilizam aplicativo web para realizar chamadas. Pagam pelo serviço de transporte por meio de cartão pré-cadastrado. Avaliam o serviço. Podem realizar reclamações. <i>They use the web app to make requests. They pay for the transport service by means of a pre-registered card. They evaluate the service. They can make complaints.</i>

Fonte: Autoria própria, 2016

Source: Author, 2016

Principais Fatores Críticos de Sucesso Identificados

Key Critical Success Factors Identified

Baixos custos de entrada, em geral em função de:

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

Low entry costs, generally due to:

- *Middle level operating costs, since these businesses usually operate with very advanced technological platforms - even though they are generally smaller than those seen in businesses operating within traditional industry segments;*
- *Reduced physical infrastructure for the operation, in the vast majority of cases, compared to traditional business (for example, comparing the structure of Waze and Facebook with that of large players such as Google and Apple);*
- *Network operations with suppliers;*
- *Middle sized workforce*

Uso de recursos tecnológicos avançados, em geral apoiados em algoritmos:

- Viabilizam a operação da plataforma;
- Possibilitam a obtenção de um banco de dados detalhado a respeito de questões como mobilidade e hábitos dos usuários.

Use of advanced technological resources, generally supported by algorithms:

- *Enable the operation of the platform;*
- *Enable the creation of a detailed database on user habits and portability.*

Apropriação da chamada capacidade operacional excedente:

- Por parte dos usuários, por meio da utilização de recursos do próprio cliente, como o telefone e dados GPS.

Appropriating so-called surplus operational capacity:

- *By the users, through the use of the customer's own resources, such as their phone and GPS data.*

Consolidação da relação de confiança:

- Com usuários, para construção e manutenção da credibilidade e da marca, por meio do monitoramento da qualidade dos serviços prestados;
- Com clientes patrocinadores, em geral representados por anunciantes e/ou organizações que queiram ofertar seus serviços, a fim de estimulá-los a manter os investimentos promocionais e publicitários.

Garantia da qualidade:

- Da operação, por meio de infraestrutura tecnológica e de gestão, com investimentos elevados em atualização e segurança;
- Com usuários, por meio do provimento de um serviço de qualidade, que vá de encontro às necessidades verificadas, que seja ágil e efetivo (tempo de alimentação e resposta de dados para esse modelo de negócios é fundamental);
- Com clientes patrocinadores, em geral representados por anunciantes e/ou organizações que queiram ofertar seus serviços, por meio de retornos efetivos às ações realizadas.

Divulgação da marca e do negócio:

- i) *Apoiada basicamente em redes sociais, no boca-a-boca e nas próprias plataformas;*
- ii) *Uso de espaços em mídia espontânea tem representado um fator positivo a esse tipo de negócio.*

Consolidating relationships of trust:

- *With users, to build and maintain credibility and branding, by monitoring the quality of the services provided*
- *With client sponsors, usually represented by advertisers and/or organizations that want to offer their services, in order to encourage them to maintain promotional and advertising investments.*

Quality assurance:

- *Operational, through technological and management infrastructure, with high investments in updating and security;*
- *With users, by providing a quality service, that meets the needs verified, that is agile and effective (processing and data response times are fundamental for this business model);*
- *With client sponsors, usually represented by advertisers and/or organizations that want to offer their services, through effective returns for the actions performed.*

Brand and business promotion:

- *Basically supported by social networks, word-of-mouth and platforms themselves;*
- *Use of spontaneous media has been a positive factor in this type of business.*

Gratuidade para os usuários:

- Os usuários operam como “alimentadores de informação e de conteúdo” e precisam ser estimulados a isso. Em geral, o estímulo ocorre em função da própria qualidade da solução disponibilizada;
- Os anunciantes, na grande maioria dos casos, representam a principal fonte de receita para esse tipo de modelo de negócios.

Being free for users:

- *Users operate as “information and content feeders” and need to be encouraged to do so. In general, the stimulus occurs as a function of the quality of the solution available;*
- *In most cases advertisers represent the main source of revenue for this type of business model.*

CATEGORIA 3 COMPARTILHAMENTOS E COLABORAÇÕES PARA CONTRIBUIÇÃO A QUESTÕES ESPECÍFICAS (PODENDO SER REMUNERADOS OU NÃO)

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

Esse tipo de colaboração pode ou não ser remunerada pelas organizações. Os modelos de negócio podem, ainda, ser sustentados por meio de patrocínio público ou privado, a de-

CATEGORY 3: SHARING AND COLLABORATION TO CONTRIBUTE TO SPECIFIC ISSUES (PAID OR FREE)

The third category includes private citizens in shared production and identifying solutions that can impact society as a whole. Collaboration can occur between society and government, society and organizations or organizations and organizations. A good example would be when a government makes data available and challenges society to help it find best practices. Large corporations, such as Procter & Gamble and Natura in Brazil have encouraged the establishment of exchange networks, in the form of competitions and innovation cycles with the participation of different representatives of society. These include teachers, consultants, specialists, and technicians in specific segments that will exponentially leverage productivity and innovation within traditional corporations.

This type of collaboration may or may not be remunerated by organizations. The business models can also be sustained through public or private sponsorship, depending

Quadro 4 Matriz-síntese do Descrito de Exemplos de Negócios Relacionados à Categoria 2
Table 4 Synthesis Matrix of Descriptions of Business Examples Related to Category 2

Empresa Company	Segmento de atuação Business Segment	Segmento de atuação Operating Area	Modelo de negócio Business Description
			Tipo de serviços ofertados Types of Services Offered
Waze	Serviços de mobilidade (localização e status)	Empresa surgiu em Israel. Atualmente, opera em 32 países, como EUA, Canadá, Brasil, Reino Unido, França, Alemanha.	Waze Connected Citizens Program torna as vias mais seguras e eficientes por meio da troca de dados anônimos com cerca de 80 organizações municipais. Waze for Broadcasters atende mais de 170 parceiros globais de transmissão, com dados em tempo real e insights dos usuários do Waze em rota. The Waze Transport SDK capacita seis empresas de transporte ou de entrega sob demanda a melhorar seu serviço e ampliar negócios com itens exibidos em suas aplicações nativas, como o Horário Estimado de Chegada (HEC) do Waze, a navegação ponto-a-ponto e as rotas preferidas. The Waze Global Event Partner Program ajudará estádios, maratonas e outros organizadores de eventos em todo o mundo a tornar o tráfego relacionado a esses acontecimentos mais inteligente e a comunicar melhor informações sobre as vias para os espectadores e o público em geral.
	Mobility solutions (localisation and status)	Founded in Israel. Currently operates in 32 countries such as the USA, Canada, Brazil, the UK, France and Germany	Waze Connected Citizens Program - makes routes safer and more efficient through the exchange of anonymous messages with about 80 municipal organizations. Waze for Broadcasters - provides 170 global broadcast partners with real-time data and insights from Waze users en route. The Waze Transport SDK - enables six carriers and on-demand delivery companies to enhance their service and expand business with items displayed in their native applications, such as Waze's Estimated Time of Arrival (ETA), point-to-point navigation, and preferred routes. The Waze Global Event Partner Program - is going to help stadiums, marathons and other event organizers around the world to ensure that the traffic flow related to these events is smarter and communicate information about the routes to viewers and the general public in a better way.
Facebook	Serviços Pessoais e Profissionais (rede social)	Empresa surgiu nos EUA. Atualmente, opera em 137 países, como EUA, Austrália, Reino Unido, Japão, Itália, Índia, Brasil	Facebook contém o Feed de Notícias, a lista com as publicações de amigos, Páginas e outros contatos. Messenger Aplicativo de envio de mensagem instantânea a outros usuários. Pode enviar fotos, anexos, figuras e GIFs. Paper tem a intenção de servir como um equivalente à base do telefone de um jornal ou revista impressa. Gerenciador de Páginas Permite gerenciar a Fanpage pelo computador ou celular/tablet. Informações do Público permitem conheça o público-alvo para criação de conteúdo mais relevante.
	Personal and professional services (social network)	Founded in the USA. Currently operates in 137 countries such as the USA, Australia, the UK, Japan, Italy, India and Brazil.	Facebook contains the News Feed, a list with friend's publications, pages and other contacts. It has an e-commerce platform. Messenger application for sending instant messages to other users. You can send photos, attachments, pictures and GIFs. Paper intends to serve as a phone based equivalent to a newspaper or print magazine. Page Manager allows you to manage a Fanpage on your computer or phone/tablet. Audience insights let you know the target audience for the most relevant content creation.

cont. ►

Empresa Company	Segmento de atuação Business Segment	Segmento de atuação Operating Area	Modelo de negócio Business Description
			Tipo de serviços ofertados Types of Services Offered
Youtube	Serviços Pessoais e Profissionais (compartilhamento de conteúdo)	Empresa surgiu nos EUA. Atualmente, opera em 88 países, como EUA, Brasil, Canadá, Espanha, França, Polônia.	YouTube - carregamento e compartilhamento de vídeos em formato digital. Anúncios - Lançamento de publicação em marketing em vídeo
	Personal and professional services (content sharing)	Founded in the USA. Currently operates in 88 countries such as the USA, Brazil, Canada, Spain, France and Poland.	YouTube - uploading and sharing videos in digital format. Adverts - video marketing publishing launch.
Bliive	Serviços Pessoais (tarefas, cursos e correlatos)	Empresa surgiu no Brasil.	TimeMoneys - é a moeda de tempo do Bliive, cada hora equivale um TimeMoney.
	Personal services (tasks, courses and the like)	Founded in Brazil and operates in Brazil.	TimeMoneys - is Bliive's time currency, every hour is equivalent to TimeMoney.
Tem Açúcar?	Serviços Pessoais (compartilhamento de utilidades domésticas)	Empresa surgiu no Brasil.	Tem Açúcar? - incentiva o empréstimo e/ou doação de objetos entre moradores do bairro/região.
	Personal services (sharing of domestic utilities)	Founded in Brazil and operates in Brazil.	Tem Açúcar? - encourages the loaning and/or donation of objects among residents of the same neighborhood/region.

Quadro 5 Matriz-síntese de Exemplos Modelos de Negócios Relacionados à Categoria 2

Table 5: Synthesis Matrix of Examples of Business Models Related to Category 2

Empresa Company	Modelo de negócio Business Description		
	Fornecedor Supplier	Plataforma Platform	Usuários/Clientes Users/Clients
Waze	Sistema de GPS integrado ao aplicativo que possibilita a inclusão de informações de trânsito pelo usuário em tempo real. <i>GPS system integrated into the application that allows traffic information to be included by the user in real time.</i>	Usuário faz download do aplicativo, realiza o cadastro com endereço de e-mail. Realiza a conexão, por meio de estrutura do aplicativo. Não há cobrança de taxa para o usuário. <i>User downloads the application, registers with an e-mail address and connects through the application structure. There is no user fee.</i>	Usuários utilizam o aplicativo para realizar pesquisa sobre trânsito e/ou adicionar informações como acidentes, vias congestionadas e etc. <i>The application is used to research traffic conditions and/or add information such as accidents, congested roads, and so on.</i>
Facebook	Rede social onde há a integração entre usuários, empresas e comunidades. Gratuito para usuário. Anúncios e divulgações são taxadas de acordo com o plano desejado pelo proprietário da página. <i>Social network where there is integration between users, companies and communities. Free for the user. Ads and marketing activities are priced according to the plan chosen by the page owner.</i>	Usuário/empresa faz o cadastro no site/aplicativo com endereço de e-mail, e podem utilizar o site ou aplicativo para interação e divulgação de produtos/serviços. A conta do perfil e página são gratuitos, são cobradas as divulgações realizadas a partir das FanPage. <i>User/company registers on the site/application with an e-mail address, and can use the site or application for interaction and dissemination of products/services. The account and profile page are free. They are charged for marketing actions made on/from the FanPage.</i>	Usuários utilizam o site/aplicativo para interação com outros usuários ou empresas com compartilhamento de informações, dúvidas, notícias, imagens, textos nos perfis. <i>The site/application is used to interact with other users or companies with information sharing, doubts, news, images, and texts in the profiles.</i>

cont. ▶

cont. ▶

Empresa Company	Modelo de negócio Business Description		
	Fornecedor Supplier	Plataforma Platform	Usuários/Clientes Users/Clients
Youtube	Usuário compartilha vídeo em formato digital. Gratuito para usuário. Anúncios e divulgações são taxadas de acordo com o plano desejado pelo proprietário da conta. <i>User shares video in digital format. Free for the user. Ads and marketing activities are priced according to the plan chosen by the account owner.</i>	Usuário faz o cadastro no site/aplicativo com endereço de e-mail. A conta do perfil é gratuito, são cobradas taxa para anúncios na plataforma. <i>User registers on the site/application with an e-mail address. The profile account is free. Fees are charged for ads on the platform.</i>	Usuário pode utilizar o site/aplicativo para assistir ou compartilhar de vídeo, além de poder deixar comentário sobre o mesmo no site/aplicativo. <i>The site/app can be used to watch or share videos, and users may leave comments about them on the site/application.</i>
Bliive	Usuário disponibiliza experiência que deseja compartilhar, e a moeda de troca é o “tempo” utilizado para compartilhar essa experiência. <i>User chooses the experience that he/she wants to share. The currency of this exchange is the “time” used to share this experience.</i>	Usuário faz o cadastro no site com endereço de e-mail. Disponibiliza a experiência que quer compartilhar. Informa a troca realizada. A conta do perfil é gratuito. <i>User registers on the site with an e-mail address. User makes the experience they want to share available. Informs what was exchanged. The user account is free.</i>	Usuário utiliza para troca de experiência/serviços/conhecimento com outros usuários. A forma de pagamento são em “horas” de serviço. Avaliam o serviço. Podem realizar reclamações. <i>The site is used to exchange experiences/services/knowledge with other users. Payment takes the form of “hours” of service. Users evaluate the service. They can make complaints. Recently extended the services to include groups and companies.</i>
Tem AÇucar?	Usuário solicita o item para empréstimo e localiza um vizinho com o item, e realizam o empréstimo. Não há cobrança de taxas. <i>User requests the item to borrow and locates a neighbor with the item. The item is then lent. There are no fees.</i>	Usuário faz download do aplicativo, realiza o cadastro com endereço de e-mail e residência. Realiza a conexão com outros usuários, por meio de estrutura do aplicativo. Não há cobrança de taxa para o usuário. <i>User downloads the application, registers with an e-mail address and residential address. Connects with other users through the application structure. There is no user fee.</i>	Usuário informa qual item deseja e outro usuário disponibiliza o item para empréstimo. Avaliam a experiência. Podem realizar reclamações. <i>User informs which item he wants and another user makes the item available to be borrowed. They evaluate the experience. They can make complaints.</i>

pendor do objeto-alvo do desafio, se assemelhando, de certa forma, ao “modelo Google” citado na categoria anterior (o de acesso com custo marginal zero ou próximo de zero).

Principais Fatores Críticos de Sucesso Identificados

Baixos custos de entrada, em geral em função de:

- Custos operacionais baixos, uma vez que esses negócios costumam ser operacionalizados no formato de projetos de curto, médio ou longo prazo, podendo ser operados por meio de plataformas tecnológicas ou de inserção desses projetos no ambiente organizacional do “cliente buscador da solução”;
- Infraestrutura física reduzida para a operação, na grande maioria dos casos, se comparada a observada nos negócios tradicionais (por exemplo, áreas de pesquisa e desenvolvimento de grandes empresas);
- Quadro de colaboradores reduzido e, em geral, devido à natureza de projetos para esse tipo de operação, por tempo limitado;
- Possibilidade de patrocínio externo, seja por parte de governo ou de empresas privadas que queiram associar suas marcas ao projeto.

Apropriação da chamada capacidade operacional excedente:

- Por parte dos usuários clientes da solução, por meio da utilização de soluções apresentadas, remuneradas ou não;
- Por parte de organizações de naturezas diversas, como universidades e centros tecno-

on the target object of the challenge, resembling in a certain way the “Google model” mentioned in the previous category (where access has a zero marginal cost or close to zero).

Key Critical Success Factors Identified

Low entry costs, generally due to:

- *Low operating costs, since these businesses usually operate in the form of short, medium or long term projects, which can be operated through technological platforms or inserted in the organizational environment of the “client searching for a solution”;*
- *Reduced physical infrastructure for the operation, in the vast majority of cases, when compared to that seen in traditional businesses (for example, research and development departments of large companies);*
- *Reduced staff numbers and, in general, due to the nature of projects for this type of operation, for a limited time;*
- *Possibility of external sponsorship, either from the government or private companies that want to associate their brands with the project.*

Appropriating so-called surplus operational capacity:

- *By the users of the solution, through the use of solutions given, remunerated or not;*
- *By different types of organizations, such as universities and technology cen-*



lógicos – ou até mesmo *startups*, corroborando com o conceito de *corporate venturing*.

tres - or even startups, supporting the concept of corporate venturing.

Ampliação das bases de conhecimento, por parte do “cliente buscador da solução”:

- Redução dos custos com pesquisa e desenvolvimento e inovação;
- Maior agilidade em processos de aprimoramento e inovação (incremental ou radical);
- Maior interação com a sociedade e até mesmo com clientes finais, que passam a ser partícipes do processo de criação e de desenvolvimento de produtos e serviços;
- Formação de redes.

Expansion of knowledge bases, by the “client searching for a solution”:

- *Reduction of research, development and innovation costs;*
- *Greater agility in improvement and innovation processes (incremental or radical);*
- *Increased interaction with society and even with final customers, who become part of the process of creating and developing products and services;*
- *Networking.*

Garantia da qualidade:

- Da operação, por meio da adoção de metodologias consistentes, que possibilitam realizar a ponte entre a colaboração externa e o negócio;
- Do relacionamento com os usuários colaboradores, por meio do reconhecimento, monetário ou não, de suas contribuições.

Quality assurance:

- *Operational, by adopting consistent methodologies that allow bridge building between external collaboration and the business;*
- *Of the relationship with collaborating users, through recognition, monetary or otherwise, of their contributions.*

Apoio político e institucional ao modelo de negócio:

- No que se refere ao setor público, por meio de políticas, programas, projetos e ações alinhados aos resultados esperados;
- No que se refere à iniciativa privada e ao terceiro setor, por meio de patrocínio das lideranças envolvidas, tanto internamente como as que representam o “cliente buscador da solução”.

Political and institutional support for the business model:

- *With regard to the public sector, through policies, programs, projects and actions aligned with expected results;*
- *With regard to the private sector and the third sector, through the sponsorship of the leaders involved, both internally and those who represent the “client searching for a solution”.*

Reconhecimento das contribuições:

- Os usuários colaboradores podem ser remunerados ou não, entretanto, o reconhecimento faz-se fundamental para esse tipo de operação.

Recognition of contributions:

- *Collaborating users can be paid of not, however, recognition is essential for this type of operation*

PRINCIPAIS ACHADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado final, a título de principais contribuições, destaque para: a identificação objetiva de conceitos relacionados à economia colaborativa, abrangendo conceitos da economia compartilhada, com ênfase em modelos de negócio relacionados; a identificação de conceitos relacionados a estruturas de rede e modelos de governança, como base estruturante aos modelos colaborativos de negócios; a identificação e análise de modelos de negócio relacionados à economia colaborativa, a partir de recortes intencionais realizados (organizações escolhidas); a proposição de três novas categorias-lógicas de referência, propostas a partir dos diferentes tipos de modelos de negócio observados na economia colaborativa; e a identificação de fatores críticos de sucesso comuns às categorias propostas.

Quanto às novas categorias propostas: a) compartilhamentos e colaborações via pagamento pelo acesso/pelo uso (troca financeira); b) compartilhamentos e colaborações com custo marginal zero ou próximo de zero (sem pagamento direto pelo acesso/pelo uso); e c) compartilhamentos e colaborações para contribuição a questões específicas (podendo ser remunerados ou não). Como principais fatores críticos de sucesso identificados, comuns às três categorias, destaque para: operação em rede; baixos custos de entrada; apropriação da chamada capacidade operacional excedente;

KEY FINDINGS AND FINAL CONSIDERATIONS

Finally, the main contributions we highlight here are: the objective identification of concepts related to the collaborative economy, encompassing concepts of shared economy, with emphasis on related business models; identification of concepts related to network structures and governance models, as a structural basis for collaborative business models; the identification and analysis of business models related to the collaborative economy, based on intentional selections made (elected organizations); the proposal of three new logical categories of reference, based on the different types of business models observed in the collaborative economy; and the identification of critical success factors common to the proposed categories.

The new proposed categories are: a) sharing and collaboration via payment for access/use (financial exchange) b) sharing and collaboration with zero marginal cost, or close to zero (without direct payment for access/use); and c) sharing and collaboration to contribute to specific issues (paid or free). The main critical success factors identified, common to the three categories, we highlight are: network operations; low entry costs; appropriation of so-called surplus operational capacity; access to goods, services or knowledge; establishment of trust,

Quadro 6 Matriz-síntese do Descrito de Exemplos de Negócios Relacionados à Categoria 3

Table 6 Synthesis Matrix of Descriptions of Business Examples Related to Category 3

Empresa <i>Company</i>	Segmento de atuação <i>Business Segment</i>	Modelo de negócio <i>Business Description</i>	
		Região de atuação <i>Operating Area</i>	Tipo de serviços/produtos ofertados <i>Types of Services/Products Offered</i>
Criaticidades	Serviços municipais/nacionais (estímulo a cidades e negócios criativos)	Surgiu no Brasil (projeto descontinuado)	Procura identificar oportunidades e fornecer serviços que permitam que o setor da economia criativa contribua para o desenvolvimento socioeconômico das cidades brasileiras.
	<i>Municipal/national services (stimulating cities and creative businesses)</i>	<i>Founded in Brazil (discontinued project)</i>	<i>It seeks to identify opportunities and provide services that allow the creative economy sector to contribute to the socioeconomic development of Brazilian cities.</i>
Sampa-CriAtiva	Serviços municipais (plataforma de colaboração aberta ao cidadão)	São Paulo, Brasil (projeto descontinuado)	Canal colaborativo de expressão e articulação, que propõe um espaço ao cidadão paulistano para pensar sobre a cidade e refletir sobre como melhorá-la.
	<i>Municipal services (collaboration platform open to citizens)</i>	<i>São Paulo, Brazil (discontinued project)</i>	<i>A collaborative channel for expression and connection, which proposes a space for the citizens of São Paulo to think about the city and reflect on how to improve it.</i>

cont. ►

cont. ►

Empresa Company	Segmento de atuação Business Segment	Modelo de negócio Business Description	
		Região de atuação Operating Area	Tipo de serviços/produtos ofertados Types of Services/Products Offered
Waze Connected Clients	Serviços municipais/nacionais (informações sobre mobilidade urbana)	Presente em cerca de 80 municípios, como Rio de Janeiro, São Paulo, Nova Iorque, Barcelona e Boston	Waze Connected Citizens Program - torna as vias mais seguras e eficientes por meio da troca de dados anônimos com organizações municipais. Contém informações filtradas para a área específica, monitorada, incluindo alertas de congestionamentos gerados pelo sistema e fatos do trânsito relatados por usuários (incluindo congestionamentos, acidentes, perigos, obra, buracos, atropelamento, veículos parados, objetos na via e falta de sinalização).
	Municipal/national services (information on urban mobility)	Created in Israel, present in close to 80 municipalities such as Rio de Janeiro, São Paulo, New York, Barcelona and Boston	Waze Connected Citizens Program - Makes the routes safer and more efficient by exchanging anonymous data with municipal organizations. Contains information filtered for the specific area, which is monitored, including system-generated congestion alerts and user-reported traffic events including congestion, accidents, hazards, works, holes, overpasses, run over people, stopped vehicles, objects in the road and a lack of signs.
Natura (beauty and cosmetics segment)	Organizações e corporações (ciclos de inovação)	Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela e França	Fabrica e comercializa produtos de tratamento para o rosto, corpo, sabonetes, barba, desodorantes, óleos corporais, maquiagem, perfumaria, cabelos, proteção solar, e infantil (produtos de beleza e higiene pessoal). Possui forte apelo de sustentabilidade ambiental, reforçado pelo uso de plantas, ervas e sementes brasileira
	Organizations and corporations (innovation cycles)	Created in Brazil, present in Brazil, Argentina, Chile, Colombia, Mexico, Peru, Venezuela and France	It manufactures and sells products for face treatments, the body, beard, soap, deodorants, body oils, makeup, perfume, hair products, sun protection, and children's products (beauty and personal hygiene products). It has a strong appeal among those interested in environmental sustainability, reinforced by the use of Brazilian plants, herbs and seeds.

Quadro 7 Matriz-síntese de Exemplos Modelos de Negócios Relacionados à Categoria 3

Table 7 Synthesis Matrix of Examples of Business Models Related to Category 3

Empresa Company	Modelo de negócio Business Description		
	Fornecedor Supplier	Plataforma Platform	Usuários/Clientes Users/Clients
Criaticidades	Cidadãos em geral, podendo ser representados por meio de entidades de classes ou organizações. <i>Citizens in general that can be represented through class entities or organizations.</i>	Como principais atividades-chave, a criação de peças audiovisuais para difusão dos conceitos, contendo entrevistas e casos práticos, e a formação de uma rede de cidades. O recurso principal, nesse caso, foi a contribuição das pessoas. O projeto foi desenvolvido em parceria com o Banco Santander, destinado a economistas, urbanistas, jornalistas, gestores públicos e privados, estudantes, cidadãos interessados em geral. O principal canal utilizado foi o próprio portal e a diretriz central para relacionamento com clientes foi investir em redes sociais. <i>Key activities were the creation of audiovisual pieces for the diffusion of concepts, containing interviews and real cases as well as creating a network of cities. The main resource in this case was people's contributions. The project was developed in partnership with Banco Santander, aimed at economists, urban planners, journalists, public and private managers, students and interested citizens in general. The main channel used was the portal itself and the central guideline for customer relations was to invest in social networks.</i>	Governos estaduais e municipais interessados em investir em políticas e em ações em prol do desenvolvimento de cidades criativas, apoiadas nas indústrias criativas. O cidadão, de forma geral, como beneficiário das iniciativas adotadas. <i>State and municipal governments interested in investing in policies and actions for the development of creative cities, supported by the creative industries. The citizen, in general, as a beneficiary of the initiatives adopted.</i>

cont. ►

cont. ▶

Empresa Company	Modelo de negócio Business Description		
	Fornecedor Supplier	Plataforma Platform	Usuários/Clientes Users/Clients
Sampa-CriAtiva	Cidadãos em geral, podendo ser representados por meio de pessoas físicas, jurídicas, entidades de classes ou organizações. <i>Citizens in general, that may be represented by individuals, legal entities, class entities or organizations.</i>	Iniciativa transversal entre organizações privadas, com contribuições ao governo. Espaço virtual, por meio de uma plataforma aberta, para proposições de agenda positiva para a cidade de São Paulo e uma ampliação, em termos de canal de comunicação com os cidadãos, do exercício da cidadania. Entre as atividades-chave principais, encontravam-se o levantamento de histórias reais para a transformação urbana, o acolhimento de propostas e o direcionamento das propostas para o poder público municipal (Câmara e Prefeitura). Contou com uma equipe de jornalistas e demais profissionais de geração de conteúdo e a coordenação de profissionais de referência em economia criativa e cidades. <i>Transversal initiative among private organizations, with contributions to the government. Virtual space, through an open platform, for proposals of a positive nature for the city of São Paulo and an expansion, in terms of a channel of communication with citizens, of the exercise of citizenship. Key activities included analysing real stories of urban transformation, gathering proposals and directing proposals to the municipal public authority (City Hall). It relied on a team of journalists and other professionals for content generation and the coordination of important professionals in the creative economy and cities.</i>	Governo municipal de São Paulo, interessados em investir em políticas e em ações em prol do desenvolvimento de iniciativas relacionadas às indústrias criativas. O cidadão, de forma geral, como beneficiário das iniciativas adotadas. <i>São Paulo municipal government, those interested in investing in policies and actions for the development of initiatives related to the creative industries. The citizen, in general, as a beneficiary of the initiatives adopted.</i>

cont. ▶

cont. ►

Empresa <i>Company</i>	Modelo de negócio <i>Business Description</i>		
	Fornecedor <i>Supplier</i>	Plataforma <i>Platform</i>	Usuários/Clientes <i>Users/Clients</i>
Waze Connected Clients	Usuários do Waze e desenvolvedores de tecnologia. <i>Waze users and technology developers.</i>	Utiliza a plataforma original do Waze e uma plataforma operacional, que incentiva a troca de dados (alimentação por parte de usuários anônimos), como forma de subsidiar organizações municipais para tornar as vias mais seguras e eficientes. Em 2016, atuava com cerca de 80 organizações municipais. Principais funcionalidades: saber o que está acontecendo nas vias/estradas; encaminhar informações de incidentes em tempo real mais rápido do que outros métodos de relatório; aumentar a eficiência da resposta a incidentes; detectar e verificar com exatidão onde ocorrem os incidentes, criando tempos de resposta e limpeza mais rápidos; reduzir o congestionamento de tráfego; redirecionar usuários do Waze em torno de encerramentos de rodovias e incidentes em tempo real; subsidiar a tomada de decisões de infraestrutura baseadas em dados em tempo real e confiáveis. <i>It uses the original Waze platform and an operational platform that encourages data exchange (fed by anonymous members) as a way to support municipal organizations to make the routes safer and more efficient. In 2016, it operated in conjunction with about 80 municipal organizations. Main features: know what is happening on roads/highways; forward real-time incident information faster than other reporting methods; increase the efficiency of incident response; detect and verify exactly where the incidents occur; providing faster response and resolution times; reduce traffic congestion; redirect Waze users away from real-time road closures and incidents; subsidise infrastructure decision making based on real-time and reliable data.</i>	Municípios e órgãos relacionados. O cidadão, de forma geral, como beneficiário das informações disponibilizadas e dado aumento da eficiência pública na gestão de vias. <i>Municipalities and related bodies. The citizen, in general, as a beneficiary of the information made available and increased public efficiency in the management of roads.</i>

cont. ►

cont. ▶

Empresa Company	Modelo de negócio Business Description		
	Fornecedor Supplier	Plataforma Platform	Usuários/Clientes Users/Clients
Natura	Cidadãos em geral, com ou sem áreas de especialização, universidades e centros tecnológicos e startups. <i>Citizens in general, with or without specializations, universities, technology centres and startups.</i>	A empresa incentiva estruturas de redes de colaboração desde a sua fundação, iniciando pela área comercial (rede de vendedores) e hoje investindo fortemente em bases para aprimoramento e desenvolvimento de produtos. A interação com universidades e centros de pesquisa, a participação em eventos relacionados à pesquisa e a estrutura criada para captação de ideias e projetos. Possui Campus próprio. Como iniciativa de destaque, a construção de uma rede formada por consumidores, consultoras e formadores de opinião para desenvolver projetos de inovação. Realiza ciclos de inovação frequentes e sistematizados, integrados ao planejamento. <i>The company has encouraged collaborative network structures since its inception, starting with the commercial area (vendors network) and now investing heavily in bases for product improvement and development. It interacts with universities and research centers, participates in research-related events and has created a structure so as to capture ideas and projects. It has its own campus. A prominent initiative is the construction of a network of consumers, consultants and opinion shapers to develop innovation projects. It implements frequent and systematized cycles of innovation, integrated within its planning.</i>	A própria organização, podendo estender o processo e os resultados a fornecedores parceiros. <i>The organization itself, being able to extend the process and the results to supplier partners.</i>

ampliação do acesso, seja a bens, serviços ou ao conhecimento; estabelecimento de relação de confiança, com fornecedores e usuários/clientes; qualidade e agilidade.

Ressalta-se que os modelos que operam em colaboração representam importantes aliados à sustentabilidade ambiental, espacial/geográfica e econômica de cidades e de nações, uma vez que um de seus pilares encontra-se apoiado no aproveitamento da capacidade ociosa, seja esta relacionada à tecnologia, a materiais e bens de consumo, a espaços ou mesmo a serviços. Por outro lado, os modelos colaborativos tendem a tomar espaços até então dominados pelas chamadas indústrias tradicionais, a exemplo de uma montadora *versus* um serviço de transporte de passageiros (como o Uber ou o Fleety), o que levará a revisão não somente de marcos regulatórios, mas sobretudo de modelos econômicos e políticos que possam assegurar equilíbrio e condições para desenvolvimento. Demandará profunda reflexão estendida aos novos formatos a serem assumidos pela a força de trabalho, que passa a ser “Eu S/A”, não somente pela capacidade de oferta de um para um – em reforço ao conceito do *peer to peer* –, mas sobretudo pela mudança projetada para as relações trabalhistas – de “empregados” a “prestadores de serviço”.

Os novos modelos de negócio relacionados à chamada economia colaborativa trazem impactos às indústrias tradicionais, na medida em que ofertam soluções alternativas aos consumidores, em geral apoiadas em plataformas gerenciais bastante flexíveis e de baixo custo. A evolução tecnológica talvez tenha sido o principal fator crítico de sucesso desse tipo de modelo, uma vez que a grande maioria opera em rede e em plataformas digitais. Organizações que operam em diferentes segmentos, como indústria automotiva e cosmé-

with suppliers and users/clients; quality and agility.

It should be emphasized that collaborative models are important contributors to the environmental, spatial/geographic and economic sustainability of cities and nations. This is particularly true given that one of the pillars of the collaborative economy is the use of idle capacity, be it related to technology, materials and consumer goods, spaces or even services. On the other hand, collaborative models tend to occupy places previously dominated by so-called traditional industries, such as an automobile manufacturer versus a passenger transport service (such as Uber or Fleety), which will lead to a review not only of regulatory milestones, but above all of economic and political models that can ensure equilibrium and conditions for development. This will demand profound reflection, extended to the new formats being undertaken by the work force, which become “Me, Inc.”, not only due the possibility of one to one offerings - reinforcing the concept of peer to peer -, but above all, due to the projected change in labor relations - from “employees” to “service providers.”

The new business models related to the so-called collaborative economy impact traditional industries, as they offer consumers alternative solutions, generally supported by very flexible and low-cost management platforms. Technological evolution may have been the main critical success factor for this type of model, since the vast majority operate on networks and on digital platforms. Organizations operating in different segments, such as the automotive and cosmetics industry, have appropriated collaboration concepts to review relationships with suppliers and customers, reduce costs and

ticos, têm se apropriado da colaboração para rever relacionamentos com fornecedores e clientes, reduzir custos e ampliar suas áreas de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

As análises constantes no presente trabalho, embora restritas às empresas-chave selecionadas para o estudo, apresentam potencial de contribuição para a compreensão dos modelos de negócio e das estruturas relacionadas, bem como para a identificação de oportunidades dentro do contexto da economia colaborativa. É possível, ainda, inferir que as mesmas possam ser utilizadas como referência por organizações que operem com modelos mais convencionais e tradicionais de negócio, sobretudo no que se refere à atuação em rede com fornecedores e usuários/clientes, à exploração do conceito de modelos colaborativos, apoiados em processos de inovação ou de produção realizados a partir de colaboração externa, e à busca de modelos de negócios mais inteligentes e sustentáveis. ●

expand their research, development and innovation areas.

The analyses included in the present study, although restricted to the key companies selected, have the potential to contribute to the understanding of business models and related structures, as well as to the identification of opportunities within the context of the collaborative economy. It is also possible to infer that they can be used as a reference by organizations that operate with more conventional and traditional business models, especially with regard to networking with suppliers and users/customers, exploring the concept of collaborative models, supporting innovation or production processes based on external collaboration, and the search for smarter and more sustainable business models. ●