

VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NO
MERCADO DE APLICATIVOS DE COMPARTILHAMENTO

GABRIELLA GRANCINI MITAINI - gabriellamitaini@gmail.com

GUILHERME IZZO DO PRADO - guiizzo@hotmail.com

RAISSA VIRGINE MENDES INOCENCIO - raissainocencio@hotmail.com

TALES THURY VIEIRA HAUACHE - talestvhauache@gmail.com

Nelson Destro Fragoso (orientador) – nelson.fragoso@mackenzie.br

RESUMO

Essa pesquisa tem como proposta estudar quais estratégias capazes de garantir vantagem competitiva são adotadas pelos diferentes aplicativos de compartilhamento dentro do mercado de economia compartilhada na cidade de São Paulo. Em um ambiente de negócios, dotado de alta competitividade, contínuo desenvolvimento tecnológico e inovações, optou-se pelo mercado de compartilhamento para estudar como os principais *players* se posicionam e quais são suas estratégias, a fim de entender as dinâmicas de competitividade desenvolvidas nesse mercado. Para o desenvolvimento da pesquisa optou-se por técnicas de natureza qualitativa, qualificada como exploratória. Foram realizadas entrevistas com gestores de áreas estratégicas de aplicativos de compartilhamento que atuam no mercado estudado e por meio de uma análise de conteúdo, foi possível compreender e elencar as principais estratégias adotadas por estes aplicativos para se obter vantagem competitiva. Através deste estudo, tanto gestores, quanto interessados no assunto e no mercado de economia compartilhada, poderão repensar, identificar e adotar tais estratégias em seus modelos de negócio, podendo de certa forma causar impacto significativo no movimento de tomadas de decisões corporativas e em seu planejamento estratégico. Os resultados da pesquisa apontam algumas estratégias importantes para garantir vantagem competitiva no mercado estudado, usando de novas tecnologias como alicerce para desenvolver e implementá-las.

Palavras Chaves: Vantagem Competitiva. Economia Compartilhada. Michael Porter. 5 Forças de Porter. Planejamento Estratégico. Estratégia. Modelo de Negócios. Startups. Inovação.

A STUDY ON THE STRATEGIES ADOPTED IN THE SHARING ECONOMY MARKET

ABSTRACT

This research aims to study which strategies can ensure competitive advantage, are adopted by different sharing applications within the shared economy market in the city of São Paulo. In a business environment endowed with high competitiveness, continuous technological development and innovations, we opted for the sharing market to study how the main players position themselves and what their strategies are, in order to understand the dynamics of competitiveness established in this market. For the development of the research It was opted techniques of qualitative nature, qualified as exploratory. Interviews were conducted with managers allotted in strategic areas of sharing applications that operate in the studied market and through a content analysis, it was possible to understand and list the main strategies adopted by these applications to obtain competitive advantage. Through this study, managers, as well as those interested in the subject and in the shared economy market, will be able to rethink, identify and adopt such strategies in their business models, and may in some way have a significant impact on corporate decision making and planning. The research results indicate some important strategies to ensure competitive advantage in the studied market, using new technologies as a foundation to develop and implement them.

Keywords: Competitive Advantage. Sharing Economy. Shared Economy Market. Michael Porter. Porter's Five Forces. Strategic Planning. Strategy. Business Model. Startups. Innovation.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a sociedade tem acompanhado uma revolução nos mercados e nos modos de consumo tradicionais. Os mesmos têm sido alterados pela propagação de novas tecnologias, sistemas, plataformas e redes, e conseqüentemente substituídos por modelos de consumo alternativos. Um desses modelos alternativos é caracterizado pelo compartilhamento de recursos, serviços ou produtos redefinidos e concretizados por meio da tecnologia. A tendência deste fenômeno é de evidente expansão, a medida que, neste contexto, empresas buscam se desfazer de ativos, alienando-se de imóveis, alugando instalações e equipamentos e terceirizando unidades de trabalho, ao mesmo tempo indivíduos buscam adquirir acesso, experiência e valor ao invés de bens (RIFKIN, 2000).

A economia compartilhada combina em seu modelo de negócio o crescimento econômico com a sustentabilidade ambiental e social, tópicos considerados preocupações recentes do mundo contemporâneo (SILVEIRA; PETRINI; SANTOS, 2016). Apesar de se tratar de um tema emergente e relativamente recente, já existem empresas que atuam no setor consideradas referências por seus modelos de negócio extremamente bem-sucedidos e sustentáveis (SILVEIRA; PETRINI; SANTOS, 2016).

Os novos modelos de negócios, impulsionados pelos avanços e pelas novas tecnologias, vem alterando a composição e o funcionamento do mercado e da sociedade, em busca de mudanças voltadas às dimensões-base deste setor: o desenvolvimento sustentável, crescimento econômico e melhoria na qualidade de vida das pessoas (POZO, 2016). Essa nova abordagem do mercado, somada ao alto nível de compartilhamento de informação e integração digital e inserida num contexto de competitividade, teve como uma de suas principais consequências o surgimento de novas startups com foco em compartilhamento de bens, produtos e serviços. Esses novos entrantes, conhecidos como startups, tem impactado diretamente diversos setores, embaralhando limites e gerando conflitos entre consumidores, prestadores de serviços e comunidade local (RODAS; GOSLING, 2017). De acordo com Heo (2016) apud Rodas e Gosling (2017), hotéis e taxistas podem vir a acreditar que a Airbnb e a Uber, respectivamente, sejam concorrentes desleais, que estejam atuando de forma inadequada, sonegando impostos e tirando proveito da parcial ausência de regulamentações. Por outro lado, segundo Carlicchio e Dias (2016), independentemente da resistência de grandes operadores de taxis e cadeias hoteleiras, nota-se que hoje, uma das maiores companhias de transporte do mundo não possui veículos próprios e nem emprega motoristas, em adição entre as maiores empresas de hospedagem, esta uma que não possui nenhum imóvel próprio. Segundo Ribeiro (2016), a economia compartilhada pode mudar a maneira como a sociedade consome, vive e até mesmo se relaciona entre si e com a posse de bens e propriedades. Desta forma, pode-se concluir que o mundo está cada vez mais complexo, caracterizado pela difusão de novas tecnologias digitais e modelos de negócios, capazes de afetar diretamente a performance e a produtividade das empresas, ao mesmo tempo em que causam disrupção. Neste contexto, segundo Brito, Brito e Morganti (2009), recursos intangíveis, frequentemente costumam ser identificados como fontes de vantagem competitiva, um exemplo é a capacidade de inovação de uma empresa, uma característica que não se pode tanger, tocar ou pegar. Salunke (2011) sugere que a necessidade de inovação das empresas está diretamente relacionada à vantagem competitiva, ou seja, a capacidade de buscar constantemente novas ideias e soluções, assim como novas formas de negócio tem se transformado na melhor maneira de acompanhar as rápidas transformações do mercado. Para competir, deve-se estabelecer em qual estratégia focar, estar atento às mudanças e transformar

obstáculos em oportunidades, entender o ambiente que está inserido a fim de tomar decisões corporativas, seja a partir de uma diferenciação ou de um diferencial de custo.

Este trabalho procurou responder a seguinte pergunta problema: Quais as principais estratégias utilizadas nas empresas de compartilhamento para garantir vantagem competitiva, na cidade de São Paulo?

Tem como objetivo geral abordado identificar as principais estratégias utilizadas pelas empresas de compartilhamento para garantir vantagem competitiva na cidade de São Paulo, e como objetivos específicos, conhecer as estratégias que visam atingir vantagem competitiva dentro do mercado estudado, conhecer o que são startups de compartilhamento e entender a economia compartilhada dentro do modelo de negócio de aplicativos de compartilhamento.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 TIPO DE PESQUISA

Esse trabalho utilizou o tipo de pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2007) esse tipo de pesquisa tem como objetivo oferecer informações para difundir o “pesquisador” para chegar no objetivo final, norteando formulações de hipóteses.

2.2 PLANO AMOSTRAL

As pessoas que foram entrevistadas nesse trabalho, são profissionais envolvidos diretamente no mercado de compartilhamento. Assim foi possível obter mais visibilidade de como funciona a empresa internamente e colher informações mais precisas.

2.3 TÉCNICA DE PESQUISA

A técnica da pesquisa utilizada foi qualitativa, que segundo Gil (2007) usa o levantamento e a compreensão de dados comportamentais, como trata-se de uma pesquisa exploratória, não tem o objetivo de obter dados numéricos. Normalmente é utilizada para obter respostas do porquê aquela situação está acontecendo, um exemplo que foi estudado no decorrer desse trabalho é o porquê determinadas pessoas preferem utilizar o serviço de uma empresa ao invés de sua concorrência.

2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O modelo aplicado foi um roteiro de entrevista semi-estruturado, havendo perguntas pré-definidas, porém o entrevistador terá o livre arbítrio para ajustar o roteiro numa primeira entrevista e assim coletar os dados direcionados ao problema de pesquisa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Porter (1985) Vantagem Competitiva é definida como o valor que uma firma é capaz de criar para seus clientes, ou seja o quanto os compradores estão dispostos a pagar. Liderança de custos e diferenciação são dois tipos básicos de atingir uma vantagem competitiva. Dessa forma, ser líder de custos representa oferecer preços mais baixos pelos mesmos benefícios, enquanto diferenciação constitui em prover benefícios únicos que compensam preços mais altos.

Diante de outra perspectiva, Kluyver e Pearce (2010) propõem como Vantagem Competitiva em uma firma ao haver planejamento e implementação de uma estratégia capaz de gerar mais valor que os concorrentes, e que não é utilizado por esses.

Ao considerar a grandeza de uma vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2008) definem por ser a diferença entre o valor econômico criado por uma firma frente o valor criado por suas concorrentes. É sugerido quantificar vantagem competitiva de duas formas, desempenho contábil e econômico. O primeiro refere-se a calcular a vantagem competitiva a partir dos demonstrativos de lucros e perdas no balanço da empresa, como índices de lucratividade e de liquidez. O segundo método foca na compararm o quanto retorna para a empresa com seu custo para empregar e produzir seus produtos. Ghemawat (2007) frisa a importância de não tão somente enxergar o negócio em diversas atividades agrupadas, mas também da segmentação dos clientes com base no custo em atendê-los.

3.1.1 Liderança em Custos

Kluyver e Pearce (2010) estabelecem a ideia de que ao definir uma estratégia de foco em custos, um nicho de mercado é escolhido, havendo a exclusão de outros, e apenas atividades pertinentes são executadas a fim de possuir o menor custo possível para sua operação. Ao buscar a liderança em custos, firmas podem procurar por economias de escala, propriedade tecnológica, preferência de acesso a matéria prima. Entender as limitações que envolvem escolhas estratégicas como produzir com baixo custo é importante para ao escolher o mercado a ser atuado, com a decisão tomada, a firma deve entender que seu produto será bem padronizado, portanto não haverá muitas variações. Para atingir um bom desempenho, um líder de custos requer uma proximidade com a diferenciação. Dessa forma, é possível atingir níveis maiores de lucro que seus competidores.

Porter (2004) ressalta que ao se posicionar com baixos custos, é criada uma blindagem à rivalidade dos concorrentes por considerar que suas margens de lucro são consumidas na competição, enquanto o líder em custos tem margens capazes de se defender dessa concorrência.

2.1.2 Diferenciação

Kluyver e Pearce (2010) entendem que ao tratar de diferenciação, o que importa é o valor agregado. Oferecer a clientes algo que seja único, redefinindo as decisões de comprar dos consumidores. Barney e Hesterly (2008) citam a oportunidade de aumentar lucros e gerar vantagens

competitivas a partir do aumento do valor de seus produtos, podendo cobrar preços mais altos por eles.

Porter (1985) estabelece sobre diferenciação, alguns fatores importantes como, matéria prima de melhor qualidade, foco em design de produto, programas superiores de análise de dados e marketing, atendimento em tempo mais rápido são exemplos de diferenciação.

3.1.3 Forças Competitivas

Posteriormente, de acordo com Porter (1985), é definido cinco forças competitivas, que serão definidas a seguir.

3.1.3.1 Ameaça de Novos Entrantes

Barney e Hesterly (2008) reforça a definição de que empresas que começam a atuar em um setor ou quando existe a ameaça dessa entrada. Essa ameaça vai de acordo com as barreiras envolvidas, que podem afetar o custo de entrada de um competidor em um determinado mercado. Porter (1985) pontua que a fim de deter novos entrantes, limites nos preços são estabelecidos e o investimento exigido é modulado.

3.1.3.2 Ameaça de Fornecedores

Barney e Hesterly (2008) cita fornecedores como responsáveis por disponibilizar matérias-primas e mão de obra, levando em consideração o mercado inserido, fornecedores são capazes de mudar desempenhos em um setor, seja a partir do aumento de preços como pela queda da qualidade do bem oferecido. Rebouças (2012) entende como essencial analisar a força que os fornecedores possuem a fim de formular sua estratégia de compras. Compreender a quantidade de empresas disponíveis para ser fornecedor e a ausência de substitutos são exemplos de como o fornecedor pode ter poder.

3.1.3.3 Ameaça de Compradores

Ghemawat (2007) cita o poder dado ao cliente de encolher margens a ponto de causar impacto em determinado setor podendo ter encolhimento nos preços e aumento do nível de qualidade ou mais serviços. Porter (1985) avalia que compradores valiosos exigem serviços de excelência, dessa forma, compradores tem alto poder de impactar nos custos e nos investimentos.

3.1.3.4 Ameaça de Substitutos

Barney e Hesterly (2008) consideram como substitutos os produtos ou serviços no portfólio de uma empresa que são capazes de atender os mesmos desejos dos clientes de forma igual a oferecida pela própria. Maneiras distintas para mesma necessidade. Tanto um teto de preço a ser cobrado por tal produto ou serviço como também os lucros, são impostos por substitutos. Rebouças (2012) acrescenta o fator preço, o qual ao ser oferecido ao mercado por um substituto, por uma faixa de preço mais atrativa, mais os lucros do mercado podem ser afetados.

3.1.3.5 Ameaça de Competidores

Guemawat (2007) define como a ameaça pela competição direta a qual influencia a dissipação do valor. Barney e Hesterly (2008) anuncia a redução dos lucros econômicos a partir de alta rivalidade. Ações como lançamento constante de novos produtos, ações e reações competitivas ágeis, agressividade alta em campanhas publicitárias são exemplos de altos níveis de rivalidade em um setor. Porter (1985) ressalta o impacto nos custos da concorrência em determinadas áreas como força de vendas, publicidade, área fabril e desenvolvimento de produtos.

3.1.4 Cadeia de Valor

Kluyver e Pearce (2010) explicam Cadeia de Valor como uma modelagem do processo de uma firma a partir da definição das séries atividades exercidas por uma empresa. Analisar essa cadeia, parte do princípio então de estudar os custos e os elementos de diferenciação envolvidos.

Independente do mercado inserido, Porter (1985) define que uma firma possui Atividades primárias (Logística interna, operações, Logística de saída, marketing e vendas e serviços) como também identifica atividades suporte (Desenvolvimento Tecnológico, Gestão de Recursos Humanos). Sinalizar qual atividade possui maior valor para a firma e para a competição que está inserida é relevante para concentrar esforços, investimentos e atingir a performance desejada.

A partir da análise das atividades primárias e secundárias envolvidas em uma empresa, Kluyver e Pearce (2010) sugerem a compreensão dos custos operacionais e ativos de entender a presença de uma vantagem competitiva com base nas atividades de criação de valor. Segmentos diferentes podem representar potenciais de lucro distintos, por isso é relevante entender a contribuição individual em cada atividade. Reduzir custo ou diferenciar-se, oferecendo maior grau de satisfação ao cliente, é capaz de clientes se propuserem a pagar um preço superior por tal produto ou serviço. Entregar bens de forma mais eficiente e melhorar resposta de atendimento ao cliente são estratégias que atingem atividades primárias capazes de ser fontes de diferenciação.

3.1.4 Análise da Concorrência

Porter (2004) salienta a necessidade de analisar a concorrência com o intuito de entender a natureza da mesma, compreender os movimentos estratégicos que outras firmas possam adotar e as possíveis reações dos competidores à mudanças no mercado. Para a formulação de um perfil de respostas sobre os concorrentes é preciso entender quais são suas metas futuras e as estratégias em curso, a fim de compreender como o negócio está competindo no momento, formular hipóteses sobre a própria firma e a indústria e então posteriormente testar suas validades e analisar tanto os pontos fortes como os pontos a serem melhorados em relação à capacidade.

4. ECONOMIA COMPARTILHADA

4.2.1 Definição

Nas últimas décadas a economia brasileira passou por uma profunda transformação com o surgimento de novos setores econômicos adaptados à realidade tecnológica, que levaram à necessidade de adequação e criação de novas ferramentas e instrumentos para suportar os novos arranjos produtivos.

O principal marco da economia compartilhada aconteceu em 1994, quando o então primeiro ministro da Austrália, Paul Keating, fez um discurso em que convidou a população a aproveitar as oportunidades geradas pela globalização e pelas mídias digitais (NETO, MENEZES, 2017).

Contudo, a ausência de uma definição única do movimento dificulta a criação de uma identidade por parte do meio acadêmico, a qual ainda não é reconhecida. A economia compartilhada é um dos muitos nomes, nas quais possuem as mesmas definições de economia colaborativa e consumo compartilhado. Sobretudo, para fins de simplificação, será utilizado o termo economia compartilhada neste trabalho.

De acordo com Botsman e Rogers (2011) o consumo compartilhado é uma forma de ajudar as necessidades e os desejos dos consumidores de uma forma mais sustentável e de menor custo, através da tecnologia, facilitando a interação entre as pessoas, interação essa, que vem se tornando um fenômeno emergente na sociedade atual, tanto por parte dos consumidores como por parte das empresas, isso se deve ao alto nível de compartilhamento de informações e integração digital (SILVA, TITTON, KITAZAWA, BRITO, 2016).

A economia compartilhada designa modelos de negócios ou gestão que tem por base atividades, produtos ou serviços desenvolvidos e executados a partir do conhecimento, criatividade ou capital intelectual de pessoas. Diferentemente da economia tradicional que é a indústria, agricultura e o comércio, a economia compartilhada tem como foco produzir bens e serviços criativos, gerando uma nova forma de produção de riqueza (NETO, MENEZES, 2017).

Segundo Ribeiro (2016), a economia do compartilhamento, se trata de um fenômeno social recente a qual está em constante disseminação, onde há um potencial para mudar a maneira como a sociedade se comporta.

Segundo a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo – FecomercioSP (2018) a ideia de economia compartilhada é oferecer bons produtos e serviços por valores mais baixos que o do mercado ou até mesmo permitir o acesso a bens e serviço sem a necessidade de se comprar ou o pagamento entre as partes envolvidas.

4.2.2 Setores da Economia Compartilhada

Na economia compartilhada diversos produtos e serviços podem ser compartilhados, onde uma pessoa pode usufruir dos benefícios do bem compartilhado e outras pessoas do valor (financeiro e/ou social) gerado por esse compartilhamento (MAURER; FIGUEIRÓ; CAMPOS; SILVA; BARCELLOS, 2015).

Segundo Möhlmann (2015) muitos sentem a influência do meio social, já outros são motivados a compartilhar e promovem mudanças, ainda destaca que por conta dessa diversidade de perfis há possibilidade de ascensão de novos mercados. As atividades da economia compartilhada estão divididas em, compartilhamento de serviço e/ou produto, que se caracteriza da utilização de um bem, sem precisar adquiri-lo, redistribuição de produto, que é a doação, troca ou venda de bens usados e o estilo de vida colaborativo, que é a troca e a divisão de ativos intangíveis.

4.2.2 Vantagens da Economia Compartilhada

O fenômeno chamado por Gansky (2011) de Mesh é a necessidade em se buscar um maior compartilhamento de serviços e produtos, o que tem levado as pessoas a deixarem de adquirirem e passarem a alugar e a compartilhar seus bens ou serviços. De certa forma isso tem afetado cada vez mais as empresas, de tal forma que elas estão buscando cada vez mais o uso eficiente de seus recursos. Entretanto, por mais que as motivações das empresas e dos consumidores a participarem da economia compartilhada sejam diferentes, a prática traz um favor sustentável e que permite um maior relacionamento e interação social entre as pessoas.

A lógica da economia compartilhada é que nos conecta a outras pessoas, sendo assim você não precisa ter a posse de um bem para usufruir de seus benefícios criando um senso de apoio comunitário, fazendo com que os usuários economizem recursos e desenvolvam sentimentos como por exemplo a solidariedade e a proximidade, tudo isso são formas de trocas de bens ou dos presentes e se caracteriza como uma forma alternativa ao mercado que conhecemos (BELK, 2007).

A economia compartilhada vem como uma ótima oportunidade de empresa autônomo meio as crises de produção capitalistas e financeiras, pois nessas situações os negócios são vistos como ótimas fontes de renda quando não se encontra espaço em empresas tradicionais. No entanto negócios colaborativos podem dar a chance de usufruir de benefícios de produtos e serviços que em grande parte tornam-se mais barato (DILLAHUNT; MALONE, 2015).

4.2.2 Resistência à Economia Compartilhada

Fournier (1998) argumenta que ao longo dos anos o mercado vem mudando, seja na maneira como as transações são realizada, seja em relação às alterações nos significados inerentes a determinado produto, portanto, os consumidores não estão mais satisfeitos com o mercado, desta forma, o consumidor se apresenta mais propenso a se engajar em movimentos de resistência para reassumir o controle destas relações. Fournier (1998) ainda ressalta a resistência ao consumo é

contínuo, podendo haver vários graus, do ‘comportamento evitando o mercado’, passando pela ‘minimização’ podendo chegar ao extremo da ‘rebelião ativa’. Este último grau pode ser subdividido em boicote, reclamações ou até a saída efetiva do mercado.

A forte rejeição ao consumo é a tentativa de sair do modelo predominante, o que acaba gerando uma fragmentação do mercado visto que pessoas estão incluídas no sistema e outras estão à margem dele (PEÑALOZA; PRICE, 1993).

Uma parte dos consumidores não querem consumir os produtos oferecidos pelas grandes redes por considerar a empresa em si, ou seus produtos, como extremamente padronizados, monótonos e focados no mercado de massa, o que é cada vez mais comum no capitalismo global (THOMPSON; ARSEL, 2004).

4.3 STARTUPS

O termo startup vem ganhando cada vez mais espaço no Brasil e tornou-se, popularmente, sinônimo de fazer algo transformador, revolucionário, único e inovador. Para Ries (2014), uma startup de visão é aquela que possui um objetivo como criar um negócio próspero e capaz de romper com o segmento de mercado que atua. Ter visão para Ries (2014) é mais do que transformar ideias em produtos ou serviços, é ser assertivo naquilo que decidiu criar e realizar o mais rápido possível. Para que isso, é preciso que as startups tenham bem definido um modelo de negócios, um plano de desenvolvimento de produto ou serviço, um estudo de mercado analisando potenciais concorrentes e parcerias, e um público alvo que não somente seja atraído pelo novo produto ou serviço oferecido, mas que também esteja disposto a pagar por isso.

De acordo com o Sebrae (2017), são consideradas startups empresas em seus estágios iniciais, com espírito empreendedor e base bastante tecnológica. Empresas que possuem baixo custo e contam com potencial de crescimento rápido e exponencial. Por outro lado, Sebrae (2017), reforça que, assim como startups podem gerar grandes retornos, os riscos envolvidos também são muito altos, tratam-se de empresas em fase de constituição e que optam pela implementação de negócios inovadores, visando mudar a maneira como a sociedade se comporta.

Carrilo (2019, apud Junqueira, 2019) explica a evolução e o amadurecimento do mercado brasileiro de startups nos últimos anos, dividindo-o em quatro períodos: entre 2011 e 2012 as startups que existiam passavam por um período de aprendizagem, buscavam entender sobre as diversas metodologias e como desenvolver empresas consideradas inovadoras. Segundo Junqueira (2019), os anos de 2012 e 2013, foram marcados pelo forte apetite dos mercados nacionais e internacionais em investimentos considerados de risco, como em startups. Em seguida, nos anos de 2014 a 2015, Junqueira (2019), destaca o despertar das grandes empresas para o mercado de startups e a percepção da necessidade de inovar. Junqueira (2019) diz que de 2015 a 2019 o

mercado se encontra no auge de sua maturidade, com startups avaliadas com preço de mercado a partir de U\$\$ 1 bilhão de dólares, ressalta também o aumento na quantidade de pesquisas voltadas a novas alternativas para desenvolvimento deste segmento no futuro e os avanços materiais nas discussões sobre políticas públicas, regulamentação e desburocratização do mercado brasileiro de startups.

4.3.1 Características das Startups

A Lei Complementar 167, define que uma startup deve ter caráter inovador, ou seja, ter como objetivo aperfeiçoar algo já existente e/ou introduzir algo totalmente novo. A lei também define que uma startup é de natureza incremental quando visa melhorar e otimizar um produto ou serviço que já existe no mercado, e de natureza disruptiva aquela que visa criar um produto ou serviço novo e revolucionário. Brown (2010) reforça que para promover uma mudança e consequentemente inovar, é essencial entender o que faz com que um produto seja melhor do que outro, o que os clientes buscam em cada produto e como melhorar sua experiência ao utiliza-lo. Para inovar é necessário enxergar o mundo através de múltiplas perspectivas, de modo que cada detalhe em diferentes pontos de vistas seja capturado e questionado, para que então, alternativas criativas às suposições levantadas comecem a surgir. Segundo o Boston Consulting Group (2006), é de grande importância entender o que seus clientes querem e esperam, antes mesmo que eles entendam por si mesmos. Em complemento, para a ABGI (2018), inovar é também um fator estratégico da empresa, que pode gerar, como resultado da exploração e aplicação bem-sucedida de novas ideias, projetos e melhorias, maior competitividade no mercado em que atuam, ou seja, vantagem competitiva. De acordo com a Lei Complementar Nº 167 (2019), o desenvolvimento de um produto ou serviço requer experimentos e validações constantes antes de, de fato, ser comercializado e gerar receita. E mesmo que após a validação esse produto ou serviço se prove sustentável, Vasconcellos e Malagolli (2016) em um ambiente de incerteza, uma startup deve procurar mitigar de maneira eficaz todos os riscos e estar sempre pronta para potenciais falhas.

Em relação ao modelo de negócios de uma startup, duas características são essenciais: o mesmo deve ser repetível e escalável. Para ser repetível Gitahy (2016) diz que o modelo de negócio deve ser capaz de produzir, reproduzir e entregar o mesmo produto em escala ilimitada, além de tê-lo sempre disponível independente da demanda. Um modelo de negócios repetível deve ser complementado com o fator escalável para promover o rápido crescimento característico de uma startup de sucesso. Ser escalável, ainda segundo Gitahy (2016), significa crescer em grande escala em um curto espaço de tempo, ter como objetivo acumular lucro com o crescimento de receita em

um ritmo acelerado e o crescimento de custos em um ritmo bem mais lento, sem que haja muitos investimentos para expandir. Com o objetivo de otimizar esse movimento de rápida expansão, as startups podem contar com as incubadoras e aceleradoras. Segundo Sebrae (2016), as incubadoras são instituições capazes de oferecer um espaço físico para inovação, desenvolvimento e aprimoramento de ideias, projetos, produtos e serviços, além de suporte técnico, gerencial e administrativo. As incubadoras buscam fomentar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas em estágio inicial ou que estejam em operação, cujo produto ou serviço ofertado seja inovador. As aceleradoras, segundo Cohen (2013; 2014) e Hocherg (2014), são instituições que também tem como principal objetivo apoiar e acelerar o desenvolvimento de novos negócios, porém fornecendo conteúdo, orientação, capacitação, recurso, investimento e networking, porém não oferecem espaço físico ou serviços de suporte. (COHEN, 2013).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE QUALITATIVA

A análise qualitativa feita nesse trabalho, foi realizada através da coleta de dados oriundos de entrevistas com cinco representantes da área de estratégia de diferentes aplicativos de compartilhamento. As entrevistas foram conduzidas por intermédio de um roteiro, com perguntas pré-definidas e consumadas entre setembro e outubro de 2019, via chamada de vídeo. Foi utilizado um gravador, para coleta das informações, e para garantir a transcrição uniforme de todas as entrevistas. A técnica utilizada para analisar os dados foi feita através de uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) pode ser aplicada de maneira heterogenia, e está em incessante progresso, ele também afirma que, a análise de conteúdo, utiliza métodos sistemáticos e quantitativos, do conteúdo retirado das entrevista.

Os representantes escolhidos para serem entrevistados, foram profissionais que atuam na área de planejamento estratégico de diversos aplicativos de compartilhamento, capazes de obter e acessar informações sobre o modelo de negócios e a estratégia competitiva do mesmo. Esses representantes foram escolhidos para a composição da amostra, por serem funcionários capacitados, e que pudessem disseminar as informações de forma mais assertiva e com maior convicção, garantindo desta maneira que os dados da pesquisa qualitativa fossem levantados.

Para a evolução da análise da pesquisa qualitativa, foi feita uma divisão com os temas mais abordados na pesquisa. As perguntas foram divididas em categorias: A, B, C, D e E, onde as perguntas que se encontram alocadas no grupo A, abordam estratégias para ter uma vantagem competitiva. As perguntas que compõem o grupo B, tratam desvantagens competitivas para aplicativos de compartilhamento. Em adição, as perguntas do grupo C, visam abordar os desafios do

mercado de compartilhamento. E por fim, as perguntas do grupo D tem como principal tópico as características das Startups e, por fim, as do grupo E, abordam questões sobre equipe e Vantagem Competitiva.

Essa análise foi dividida em 5 categorias, as quais são citadas a seguir.

1ª Categoria: Estratégias para obter vantagem competitiva

Os profissionais das empresas C1 e L2 acreditam que oferecer segurança para clientes e fornecedores do serviço, de forma que esses escolham a sua plataforma ao invés do concorrente, uma maneira de atingir vantagem competitiva, C1 enfatiza que a confiabilidade no serviço sendo vital para a economia compartilhada, onde que a partir do momento que não existe confiança pelos dois lados do usuário (cliente e fornecedor), você não consegue atingir uma vantagem competitiva, abrindo espaço para não apenas os concorrentes atuais como para a entrada de novos serviços que foquem nessa confiabilidade.

O profissional da empresa T4, explica que tratando-se de preços, existe um foco de o preço ao consumidor ser mais barato que o maior player, Ghemawat (2007) enfatiza o poder dado ao cliente de encolher margens, ao sempre escolher os serviços mais baratos, a ponto de causar impacto em determinado mercado, impactando nos preços. Ao T4 afirmar que bonificam fornecedores de serviço de sua plataforma e que se preocupam que seus ganhos sejam maiores que de seus concorrentes, sua estratégia corrobora com o estudo de Rebouças (2012) que afirma ser essencial analisar a força que os fornecedores possuem, ao negociarem preços e condições, a fim de terem suas vantagens também.

Não ter uma quantidade grande de patrimônios a disposição por conta do compartilhamento de produtos (carros, apartamentos) é um fator que T4 e L2 levantaram como uma vantagem que o mercado proporciona frente aos players tradicionais. Foi observado o fato de não ter ativos garantir uma estratégia de custo mais enxuta e poder investir esse capital em tecnologia e desenvolvimento, fatores também levantados por esses profissionais como importantes para vantagem competitiva nesse negócio.

2ª Categoria: A vantagem competitiva para empresas de compartilhamento

Kluyver e Pearce (2010) compreendem que ao tratar de diferenciação, o que importa é o valor agregado, a possibilidade de oferecer aos clientes um serviço único capaz de redefinir as decisões de compra dos consumidores. Os aplicativos de compartilhamento L2, U3 e A5 acreditam que o fator chave para sua entrada no mercado foi o seu diferencial no produto e/ou serviço oferecido. Os profissionais entrevistados de U3 e A5 entendem que entrar no mercado de compartilhamento, na modalidade que se inseriram, foi uma concorrência para modalidades que já existiam como transporte e habitação de temporada, mas que por suas limitações, abriram espaço

para competidores que a partir do uso da tecnologia e então de usufruir da economia compartilhada e que hoje já tem seu próprio mercado com suas características de competição. A empresa L2, apesar de ter entrado posteriormente nesse mercado, também acreditou e apostou na diferenciação como forma de garantir vantagem competitiva, especializando ainda mais seu serviço perante o público alvo dentro deste mesmo mercado.

O profissional da empresa T4 coloca a política de preços como a forma que seu empreendimento visa gerar valor, sendo fator principal para que os clientes escolham sua firma ao invés de concorrentes, para essa modalidade escolhida por esse competidor, Kluyver e Pearce (2010) salientam que ao buscar vantagem competitiva dessa maneira, ou seja baseando-se somente na política de preços, apenas atividades pertinentes serão executadas com o intuito de possuir o menor custo possível para operar.

3ª Categoria: Desafios no mercado de compartilhamento

Segundo Gansky (2011) o fenômeno chamado de Mesh, é uma alteração na forma que a sociedade está se relacionando com bens e serviços, sendo cada vez mais comum e utilizado, porém enfrentam grandes desafios em nosso país, que é a segurança para usuários e fornecedores de serviços de compartilhamento. Todos os representantes entrevistados falam que um dos maiores desafios enfrentados, senão o maior é a segurança, tanto para o cliente como para o motorista, já a empresa A5, relata que a confiança do usuário é de extrema importância para eles.

Para as empresas L2 e T4 outro grande desafio é a sua base de fornecedores de serviço, pois o mercado deles é de uma certa forma inversamente proporcional a taxa de desemprego, ou seja, com a economia se reestabelecendo a taxa de desemprego tende a cair com isso a base

A empresa U3 foca no bem-estar tanto no usuário fornecedor do serviço quanto o cliente, no entanto os fornecedores querem ganhar mais enquanto os clientes pagarem menos no serviço. Dentro desse mercado de compartilhamento, é natural que isso aconteça. Botsman e Rogers (2011) acreditam que o compartilhamento de bens e serviços, está atrelado a uma inovação social, que gera soluções como menor custo, podendo ser um menor custo para o consumidor final e uma maior margem para o que fornece.

Já para a empresa C1, que está presente em toda a América Latina, Espanha e Portugal se posicionar de forma igualitária e que faça sentido na forma de como operam e entender o mercado em cada país é muito complexo, pois devem estar sempre muito alinhados para entender os desafios de cada um deles.

4ª Categoria: Características de Startups

Conforme abordado no referencial teórico, para Ries (2014) os setores em que as startups estão inseridas exigem um planejamento robusto com objetivos bem definidos para encarar a

concorrência, uma vez que as empresas já atuantes no mercado detêm experiência e marca registrada, tornando mais difícil entrada de novos players. Assim como foi observado nas entrevistas, o objetivo comum entre os entrevistados são os métodos e estratégias para gerar ganhos de escala e fatias de mercado. Muitas das táticas observadas estão presentes nos planejamentos de todos os entrevistados, o que mostra, um objetivo bem definido, porém Ries também afirma que não é necessário ficar extasiado em criar um bom plano, visto que as startups funcionam com muitas incertezas.

De acordo com os estudos feitos pelo Sebrae em 2017, as startups são empresas que possuem baixo custo para seus usuários, mas podem gerar maiores retornos para seus investidores. Como são empresas que implementam projetos inovadores, visam mudar o comportamento dos agentes frente a um serviço já prestado pelo mercado, assim, através da análise é possível observar que quatro entre cinco empresas entrevistadas, se preocupam em exercer um baixo custo para o cliente, visando um aumento de caixa futuro.

A empresa L2, que tem como público alvo o feminino, busca, através de um planejamento estratégico de marketing, divulgar seu aplicativo e serviço em revistas femininas, nas mídias sociais, distribuir e-mails com descontos e ofertas, e também deixar cupons de descontos em lojas femininas.

Em paralelo, a empresa U3, visa analisar de maneira simples o alcance de cada mensagem enviada por eles, seja de “push”, ou seja, de "SMS". Um dos métodos também muito utilizados, assim como para L2, é o cupom de desconto. Por exemplo, quando a empresa U3 envia esse cupom de desconto via "SMS", fica muito fácil saber quem ativa o cupom, ou seja, quando é utilizado por alguém, e quem não ativa, tendo deste modo um feedback claro do alcance, da assertividade e retorno das mensagens enviadas, aprimorando análises de market share, penetração de mercado e evolução de negócios.

O que, segundo Brown (2010), tem total fundamento, visto que com essa análise, será possível entender a qualidade do seu produto em relação ao seu concorrente, visando as preferências dos clientes na busca pelo produto, e melhorando a sua experiência com o mesmo.

Em linha com a estratégia de cupons de desconto utilizada pelas empresas L2 e U3, a empresa T4 envia cupons para passageiros e motoristas, estabelecendo desta forma uma mecânica de incentivos para clientes e funcionários. Os cupons funcionam como um bônus aos motoristas que passam por áreas que estão com poucos prestadores disponíveis e para os clientes, disponibilizam descontos e promoções, tendo como objetivo a entrega do produto em escala ilimitada e está sempre disponível para atender a demanda, condizendo com a teoria de Githay (2016) que diz que uma startup deve ser repetível, ou seja, tem a capacidade de gerar lucro em rápida escala, atingindo um

grande número de clientes. Isso trata-se de ferramentas internas de operações para operar o marketing place. Para T4 os canais de comunicação são de grande relevância, como por exemplo as mensagens via “push” pelo aplicativo ou “SMS”.

Da mesma maneira que a empresa A5, que tem como objetivo a economia compartilhada para hospedagem, busca construir e reforçar constantemente a confiança do cliente no serviço em conjuntos com o produto ofertado pelo aplicativo. A empresa usa um modelo no qual é possível uma pessoa indicar o aplicativo para um colega, e quando feito isto, a mesma ganha um desconto na próxima hospedagem, como forma de incentivo à indicação para mais usuários, adquirindo deste modo escalabilidade em seu serviço.

Todos falam de métodos e estratégias para ganhar escalabilidade e market share. Muitas das estratégias observadas, estão presentes no planejamento estratégico de todos os entrevistados.

5ª Categoria: Equipe e vantagem competitiva

Para V1, L2 e A5, estar sempre atualizado de novas tecnologias, oportunidades no mercado e estar sempre antenado é uma vantagem competitiva, pois podem garantir que essas novidades sejam inseridas e adaptadas em seus modelos de negócios antes de seus concorrentes, gerando vantagem competitiva. Assim como para Porter (1985), que afirma em umas das suas cinco forças que as empresas concorrentes competem tanto em relação ao preço do produto, quanto a outros fatores, como o marketing, inovação, captação de cliente e devido a isso, é muito importante que todos os funcionários da empresa estejam ligados nas novidades do mercado, para assim sair na frente do seu rival e ganhar uma vantagem competitiva maior.

O entrevistado A5, ressaltou também, que a análise de dados para compreender cada vez melhor seu cliente é de extrema importância. Deste modo a empresa consegue entender a demanda de seu cliente e entregar uma experiência cada vez mais personalizada, gerando valor. Conforme abordado por Kluyver e Pearce (2010), para que se exista uma vantagem competitiva, a empresa tem que ter uma forma inovadora de gerar valor para o cliente, dentro do mercado em que está inserida.

Por outro lado, as empresas T4 e U3, abordaram o tema de uma forma diferente.

Para T4, ter uma equipe sempre motivada, garantindo que todos estão sempre em constante desenvolvimento, conscientes do impacto que seu trabalho está gerando no mercado e na vida das pessoas, se sentindo desafiados e fora da zona de conforto estabelece uma vantagem competitiva.

O entrevistado U3 tem como objetivo montar grupos de discussão e liderança, para estarem sempre próximos das equipes. O intuito é discutirem, analisarem e mostrarem o que está sendo feito melhor e de diferente pela concorrência e que eles não estão fazendo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desse estudo tem como principal meta responder o problema de pesquisa. Para que houvesse respostas, foi desenvolvido uma abordagem de análise de conteúdo, que busca compreender as estratégias competitivas adotadas por gestores de empresas que se encaixam no contexto da economia compartilhada, podendo envolver áreas de atuação diversas, como transporte e habitação.

Os resultados alcançados pela pesquisa indicam que a escolha de posicionamento, seja por meio da diferenciação de seu produto e/ou serviço ou seja por uma estratégia de custos mais enxuta, visam garantir vantagem competitiva de uma empresa frente a seus concorrentes. A partir de nossa pesquisa, é possível entender fatores que compõe estratégias importantes para que o mercado tenha sucesso. Segurança, por exemplo, é um fator essencial para que as empresas tenham maior vantagem competitiva e com esse grau de importância, estratégias são tomadas para a garantia da mesma.

O primeiro objetivo específico definido, foi cumprido por meio da análise de conteúdo via questionário feito com gestores de empresas de compartilhamento de diferentes serviços, a fim de compreender as estratégias em diversos setores de atuação desse mercado. Cada mercado tem suas particularidades de como atingir vantagem competitiva e a partir da análise dos questionários executados, foi possível levantar os fatores mais importantes para que tal vantagem seja atingida. Aplicar estratégias de preço tanto para fornecedor do serviço como para cliente final é uma forma que algumas empresas enxergam de garantir diferencial frente a concorrentes por exemplo.

O segundo objetivo específico foi desenvolvido inicialmente pela compreensão do que são startups, por via da revisão da bibliografia e posteriormente, com a análise das respostas do questionário aplicado, foi possível compreender ainda mais como startups estão utilizando crescentemente da economia compartilhada como seu modelo de negócio, a partir do momento em que tem como um dos seus objetivos um alcance maior de clientes sem necessitar de muito ativos, gerando faturamentos altos com custos de ativos reduzidos.

Ao entender do que são startups de compartilhamento, o terceiro objetivo específico busca compreender a economia compartilhada dentro das empresas de compartilhamento. Ao analisar o conteúdo do questionário aplicado com os gestores dessas empresas, tem-se como os como resposta entender como as empresas lidam com esse mercado, considerando que tanto cliente final e fornecedor são usuários da plataforma e são vitais para gerar receita para as empresas..

Com os objetivos específicos respondidos, foi possível chegar em nosso objetivo geral ao identificarmos fatores como segurança, estratégia de custos, diferenciação em uma plataforma e comunicação com sua base de clientes e fornecedores. Esses critérios foram elencados como

relevantes na economia compartilhada e com isso, estratégias são desenvolvidas de forma que possam garantir ou que uma empresa tenha mais segurança para um fornecedor do serviço que os seus competidores, ou que garanta menor custo ao consumidor final, sempre visando uma vantagem frente a seus concorrentes.

A respeito da contribuição metodológica, a análise de conteúdo desenvolvida contribuiu ao responder métodos utilizados por gestores de empresas que atuam no mercado estudado e com isso entender vossas compreensões de como ter um bom desempenho em um mercado ainda recente e tratando-se da contribuição teórica, buscou-se autores com relevância nas áreas de pesquisa abordadas.

Tais resultados podem servir como base tanto para empresas de compartilhamento que já atuam no mercado como também possíveis novos entrantes, mas é importante a ressalva de que cada firma se posiciona de acordo com os seus recursos, público alvo, suas capacidades e limitações e com isso é importante a decisão do gestor de como desenvolver estratégias que acredita pertinente ao seu negócio.

Entende-se a economia compartilhada como uma dinâmica recente de mercado, que através da tecnologia pode haver a conexão entre usuários em uma plataforma e com a busca da garantia de segurança da troca de serviço de usuários pelas empresas. Esse modelo ainda tem muito a se desenvolver nos próximos anos, podendo atingir modalidades que ainda não são explorados e utilizar de estratégias ainda não elencadas por gestores. É importante, pela dimensão desse mercado, que continue desenvolver estudos sobre esse tema visto que as muitas empresas, áreas de atuação e estratégias para um bom desempenho corporativo ainda sejam desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

ABGI Group. **O que é Inovação**. 2018. Disponível em: <http://brasil.abgi-group.com/a-inovacao/>. Acesso em: 09 jun. 2019.

ALGAR, Ray. Collaborative consumption. **Leisure Report**, p. 16-17, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Manual sobre conceitos, metodologias e investimentos em startups**. Disponível em: <http://www.abstartups.com.br/>. Acesso em: 15 mai. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **STARTUPS**. Disponível em: <http://www.brasilitplus.com/brasilit/upload/download/1416332923startups.pdf>. Acesso em: 23 de abr. 2019.

BARNEY, J.B.; HESTERLY W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

BELK, Russell; You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal of Business Research**, Canadá, n.67, p. 3-4, setem. 2013. Disponível em: <https://collaborativeconomy.com/wp/wp-content/uploads/2015/05/Belk-R.2014.-You-are-what-you-can-access-Sharing-and-collaborative-consumption-online.Journal-of-Business-Research.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2019.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRASIL. Lei Complementar nº 167, de 24 de abril de 2019. Apoio à inovação e do Inova Simples da Empresa Simples de Inovação. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 abr. 2019. Seção 2, p. 1.

BRITO, Eliane P. Z.; BRITO, Luiz A. L.; MORGANTI, Fábio. **Inovação e o desempenho empresarial: Lucro ou Crescimento?** Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482009000100007.pdf. Acesso em: 9 jun. 2019.

BROWN, Tim. Design Thinking. **Harvard Business Review**. Disponível em: <https://www.ideo.com/post/design-thinking-in-harvard-business-review>. Acesso em: 09 jun. 2019.

CARRILO, Ana Flavia. Abstartups. **Startups no Brasil - A maturidade do ecossistema nos últimos oito anos**. Disponível em: <https://abstartups.com.br/startups-no-brasil-a-maturidade-do-ecossistema-nos-ultimos-oito-anos/>. Acesso em: 7 fev. 2019.

CARLICCHIO, Nicola; DIAS, Yran. MCKINSEY & COMPANY ARTICLE. **O Futuro do Futuro**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/o-futuro-do-futuro>. Acesso em: 6 mar. 2019.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação**. São Paulo: Atlas S.A., 2010, ed. 2; p. 240.

COHEN, Susan. Innovations – Accelerating Entrepreneurship, **What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels**. v. 8, n. 3/4, 2013. Disponível em: https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00184. Acesso em: 12 mai. 2019.

COHEN, Susan; HOCHBERG, Yael V. **Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon**. 2014. Disponível em: <http://seedrankings.com/pdf/seed-accelerator-phenomenon.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2019.

DILLAHUNT, T. R., MALONE, A. R. **The Promise of the Sharing Economy among Disadvantaged Communities**. Proceedings of the ACM 32° international conference on Human Factors in computing systems, 2015.

EXAME. **O que é uma startup?** 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 18 mai. 2019.

FECOMERCIO. **Lançamento do Conselho de Economia Criativa**. São Paulo, [s. d.], v.33, p.353, 2006. Disponível em:

http://www.fecomercio.com.br/arquivos/arquivo/Lancamento%20do%20Conselho%20de%20Economia%20Criativa_zzwzzg31a7.pdf. Acesso em: 08 mai. 2019.

FLÔR, Clarissa S.; SANTOS, Gabriel S. P.; ZANINI, Maria Carolina; EHLETS, Ana C. S. T.; TEIXEIRA, Clarissa S. **As Aceleradoras Brasileiras: Levantamento para Identificação do Foco, Atuação e Distribuição Territorial**. Trabalho apresentado na 26ª Conferência Anprotec, 2016, Florianópolis. Disponível em: http://www.anprotec.org.br/moc/anais/ID_128.pdf. Acesso em: 15 mai. 2019.

FOURNIER, Susan. **Consumer resistance: Societal Motivations, Consumer Manifestations, and Implications in the Marketing Domain**. *Advances in Consumer Research*, v. 25, p.88-90, 1998.

GANSKY, L. **Mesh: Porque o Futuro dos Negócios é Compartilhar**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007, ed. 2.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas S.A, 1990.

GITAHY, Yuri. **Redefining a startup: an investor's perspective**. 2016. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/yurigitahy/>. Acesso em: 23 abr. 2019.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II, J. A. **Estratégia: Uma visão executiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, ed. 3.

MAURER, Angela Maria; FIGUEIRÓ, Paola Schmitt; CAMPOS, Simone Alves de Silva; SILVA, Virgínia Sebastião; BARCELLOS, Marcia Dutra. **Yes Also Can! O Desenvolvimento de Iniciativas de Consumo Colaborativo no Brasil**. *BASE. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, ed. 12, p. 68-80, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/122619>. Acesso em: 05 mai. 2019.

MÖHLMANN, M. **Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again**. *Journal of Consumer Behaviour*, ed. 14, p. 193-207, 2015.

NETO, José Francisco Siqueira; MENEZES, Daniel Francisco Nagao. **Ensaio de Economia Criativa e Colaborativa e sua Regulação**. Belo Horizonte: Arraes Editores, p. 4-8, 2017.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, ed. 2, 2004.

POZO; Tashizawa. **Qualidade de vida no trabalho nas micro e pequenas empresas como vantagem competitiva**. *Reuna, Belo Horizonte - MG, Brasil*, v.21, n.4, p.81-102, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44424/qualidade-de-vida-no-trabalho-nas-micro-e-pequenas-empresas-como-vantagem-competitiva-->. Acesso em: 18 jun. 2019.

PRICE, Linda L.; PEÑALOZA, Lisa. **Consumer resistance: a conceptual overview**. Advances in Consumer Research, v. 20, n. 1, p. 123-128, 1993.

REBOUÇAS DE O., D. de P. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas S.A., ed. 8, 2012.

RIBEIRO, Bruno Santos. **Princípios e Desafios para Regulação da Economia do Compartilhamento, com Substrato da teoria Responsiva e Enfoque na Atuação do Aplicativo Uber**. 2016. Dissertação (Graduação em Direito)- Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/14214/1/2016_BrunoSantosRibeiro_tcc.pdf. Acesso em: 03 mai. 2019.

RIES, Eric. **Startup Enxuta**. Leya, ed. 1, 2012.

RIFKIN, Jeremy. **The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism Where All of Life Is a Paid for Experience**. New York: Penguin, 2000.

RODAS, Luciana; GOSLING, Marlusa. **Economia Compartilhada no Turismo: Uma discussão teórica sobre o consumo colaborativo e o compartilhamento**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321822064_ECONOMIA_COMPARTILHADA_NO_TURISMO_UMA_DISCUSSAO_TEORICA_SOBRE_O_CONSUMO_COLABORATIVO_E_O_COMPARTILHAMENTO. Acesso em: 03 mai. 2019.

LEI COMPLEMENTAR Nº 167, DE 24 DE ABRIL DE 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp167.htm.

SALUNKE, Sandeep; WEERAWARDENA, Jay; MCCOLL-KENNEDY, Janet R. **Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms**. Industrial Marketing Management, v. 40, p. 1251-1263. 2011. Disponível em: <http://eprints.qut.edu.au/47017/2/47017.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2019.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor: Conceitos e casos**. São Paulo: Pearson, 2012.

SEBRAE. **Inovação: O que é uma Startup?** Disponível em: <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/texto/o-que-e-uma-empresa-startup>. Acesso em: 03 mai. 2019.

SEBRAE. **Como as incubadoras de empresas podem ajudar o seu negócio**. Publicado em 01 de Julho de 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 03 mai. 2019.

SILVA, Juliano Domingues; TITTON, Laís Ruiz Fuchs; KITAZAWA, Hugo Minoru; BRITTO, Larissa Ruiz Golemba. **9th Latin American Retail Conference, CLAV**, 2016.

SILVEIRA, Lisilene; PETRINI, Maira; SANTOS, A. Clarissa. **Economia compartilhada e consumo colaborativo: O que estamos pesquisando?** REGE Revista de Gestão, 2016. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/129033/125686>. Acesso em: 03 mai. 2019.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. **Measuring Innovation**. 2006. Disponível em: <https://www.bcg.com/documents/file14829.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2019.

THOMPSON, Craig J.; ARSEL, Zeynep. **The Starbucks brandscape and consumers (anticorporte) experiences of glocalization**. Journal of Consumer Research, v. 31, n. 3, p. 631-642, 2004.

VASCONCELOS, Giliard Gonçalves; MALAGOLLI, Guilherme Augusto. **INOVAÇÃO STARTUP: Transformando ideias em Negócios de Sucesso**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. 2016. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/startup-negocios-sucesso>. Acesso em: 04 mai. 2019.