

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

MITHIÉLI CARLOS MOREIRA

Economia compartilhada: o caso Itaú e TemBici

PORTO ALEGRE

2022

MITHIÉLI CARLOS MOREIRA

Economia compartilhada: o caso Itaú e Tembici.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof.^a Dra. Helenice Carvalho

Porto Alegre, 22 de abril de 2022.

CIP – Catalogação na Publicação

MITHIÉLI CARLOS MOREIRA

Economia compartilhada: o caso Itaú e TemBici

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Aprovado em:
BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Helenice Carvalho
Orientadora

Profª Drª Denise Avancine Alves
Examinador

Profª Drª Vera Regina Schmitz
Examinador

AGRADECIMENTOS

À minha família que sempre esteve presente na minha trajetória, cada qual de sua maneira, e que de formas inimagináveis contribuíram para a pessoa que sou hoje. Em especial aos meus irmãos, Duda e Cadu, que sempre foram os meus motivos de força e determinação. Eu não escolheria outra família no mundo.

Ao meu parceiro de vida Kadu Pontes, por toda a paciência e carinho.

Aos meus amigos que estiveram do meu lado durante toda a minha caminhada e aos que fiz nessa jornada linda chamada vida acadêmica. Em especial à Jéssica Immig, minha amiga de absolutamente todas as horas. E minhas colegas Mariana Fraga e Renata Rodeghiero. que seguraram firme minha mão nessa fase, essenciais para a conclusão deste projeto.

Aos profissionais que eu tive a honra de trabalhar e aprender, em especial, à Elizangelem Mazzardo Viana, por me fazer brilhar os olhos para essa profissão tão incrível.

À minha orientadora Helenice, que aceitou essa proposta e que mesmo em meio a adversidade, esteve comigo para a conclusão deste trabalho.

À UFRGS, por me proporcionar viver com professores e pessoas incríveis e abrir portas para lugares que eu nunca imaginei.

No fim, é sempre sobre pessoas.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

“Trust me, this changes everything”

Rachel Botsman

RESUMO

O trabalho apresenta um estudo de caso, tendo como objetivos compreender o fenômeno de economia compartilhada, como ele se expressa no contexto mercadológico e sua relação com o propósito de marca, analisando o caso TemBici do Banco Itaú. Para entender o funcionamento da economia compartilhada foi realizada inicialmente uma revisão bibliográfica sobre o tema, na qual foram abordadas as premissas e os principais conceitos sobre esse novo modelo econômico. Para dar uma dimensão sobre o impacto nos modelos de negócio foram abordados conceitos sobre marca e propósito, sob a perspectiva de Aaker (1996) e Sinek (2012), assim como, evolução do consumo na sociedade, com conceitos abordados por Lipovetsky (2007) e Canclini (1995). Na sequência, realizou-se pesquisa exploratória, de caráter quali-quantitativo, composta por questionário e entrevistas a cerca do objeto escolhido para responder a seguinte questão de pesquisa “qual a relação de um projeto de economia compartilhada no propósito de marca, analisando a marca Itaú e seu projeto de bicicleta compartilhada operada pela startup TemBici”. A análise buscou compreender como o fenômeno da economia compartilhada acontece e quais os pontos convergentes entre esse modelo e o propósito de marca do banco Itaú. A partir disto, foi possível constatar que projeto de economia compartilhada sustenta os preceitos valorizados socialmente, de forma coletiva, como sustentabilidade, consumo consciente e acabam por reforçar o propósito de marca do Itaú que tem suas práticas voltadas com base nos mesmos valores.

Palavras-chave: Economia compartilhada. Propósito de Marca. Itaú.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Governança Corporativa	40
Figura 2: Demonstração das práticas empresariais	40
Figura 3: Organograma da administração dos comitês	42
Figura 4: Análise ESG do Itaú para avaliar empresas parceiras	43
Figura 5: Linha do tempo dos compromissos de impacto positivo	44
Figura 6: Estação de bicicletas compartilhadas - projeto PBSC Urban Solutions	45
Figura 7: Iniciativas alinhadas ao compromisso de impacto positivo	46
Figura 8: Abrangência do projeto Bike Itaú	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios colaborativos, segundo Botsman e Rogers	17
Quadro 2 - Segmentação e exemplos de atividades de economia compartilhada	18
Quadro 3 - Atividades divididas por plataformas e estrutura de mercado	19
Quadro 4 - Condutores por categoria de classificação	20
Quadro 5 - Características das startups	29
Quadro 6 - Modelos de investimento em startups	30
Quadro 7 - Diferenças entre os negócios: startups x modelos tradicionais	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 ECONOMIA COMPARTILHADA: PRINCIPAIS CONCEITOS	13
2.1 SISTEMAS E ORGANIZAÇÃO: PREMISSAS	17
2.1.1 Social	21
2.1.2 Econômico	22
2.1.3 Tecnológico	22
2.2 O CONTEXTO DO BRASIL	24
3 ONDE ESTAMOS, PARA ONDE VAMOS	27
3.1 CONSUMO: DO “TER” PARA O “SER”	27
3.2 CADA MODELO COM SUA CONFIGURAÇÃO	29
3.2.1 Startups	29
3.2.2 Modelos de negócios tradicionais	32
3.2.3 Diferenças e relacionamento entre os modelos	33
3.2.4 Pensamento disruptivo	34
3.3 MARCA E PROPÓSITO	35
4 ESTUDO DE CASO: ITAÚ E TEM BICI	38
4.1 PERCURSO METODOLÓGICO	39
4.1.1 Coleta e apresentação dos dados	42
4.2 SOBRE O ITAÚ	42
4.2.1 Governança corporativa e sustentabilidade	43
4.3 SOBRE O TEMBICI	50
4.4 ITAÚ: DA ECONOMIA COMPARTILHADA AO PROPÓSITO DE MARCA	51
4.5 DA METODOLOGIA AOS RESULTADOS	55
4.5.1 Discussão e apresentação dos resultados	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
6 REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto de instabilidade, escassez, problemas sociais e ambientais, fica evidente a importância de iniciativas que priorizem o projeto de vida mais sustentável, como um eixo principal nas atividades das organizações, não mais como atividades isoladas e periféricas, como os selos de Responsabilidade Socioambiental (RSA) e Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou programas específicos. A economia compartilhada, resultante deste contexto, propôs um novo modelo de produção e consumo, baseado no compartilhamento de bens, estratégias e valores, sendo um tipo de negócio intermediado por tecnologias e interação social. Essa nova lógica reconfigurou os hábitos de consumo e percepção da sociedade, mudando significativamente o relacionamento, tanto das pessoas, quanto das empresas. Essa nova dinâmica pautada por propósitos e valores compartilhados, permeada pela prática da economia compartilhada, será o tema deste estudo.

A economia compartilhada é um novo sistema social e econômico, que deixou de ser uma tendência e vem apresentando projeções de faturamento e mudança de comportamento significativas para o mercado. Esse novo modelo consiste em criar a economia na base da demanda, não da oferta.

Atualmente, segundo o Banco Mundial, o estilo de vida da humanidade em relação ao consumo e produção, no futuro, será completamente insustentável para o planeta. Segundo dados do banco, caso a população alcance a densidade populacional de 9,6 bilhões projetados para 2050, serão precisos três planetas Terra para fornecer os recursos naturais necessários para continuar com a voracidade de consumo que temos hoje.

Em relação à competitividade de mercado, às projeções desse novo modelo, segundo a consultoria PwC¹, deverá movimentar mundialmente US\$ 335 bilhões em 2025, números maiores que o apurado em 2014, quando o setor movimentou US\$ 15 bilhões.

Aliado a isso, no Brasil, temos o crescimento de startups e movimentos em busca de digitalização nas empresas e nas próprias indústrias, fator que é essencial para o desenvolvimento e atividade desse modelo econômico.

¹ PricewaterhouseCoopers - Network global de firmas separadas e independentes que trabalham de forma integrada na prestação de serviços de consultoria de negócios.

Esse redirecionamento das relações de mercado, vem alterando os modelos de transação e consumo, impactando diretamente nos negócios e ecossistemas. Dito isso, os condutores que geram o aumento da economia compartilhada são impulsionados e operados pelas forças do mercado, que estão convergindo devido ao aumento da densidade populacional, da necessidade coletiva pela sustentabilidade, do desejo para uma comunidade mais solidária e de uma geração que busca um maior altruísmo.

Os números e as projeções desse modelo de negócio tem se mostrado concisos, demonstrando que as empresas precisam repensar suas ações e práticas, para visar o equilíbrio entre propósito e competitividade de mercado. Esses pilares, portanto, se configuram como uma oportunidade de fortalecimento de imagem e propósito de marca, permitindo que as organizações alcancem os seus objetivos econômicos, mas também cumpram com as suas responsabilidades sociais, através dos relacionamentos estabelecidos por valores compartilhados, e não somente pela compra e venda de produtos. Esses valores se expressam tanto no fortalecimento de marca entre empresas, quanto no sentido de gerar acessos a serviços e produtos por meio do compartilhamento.

A estratégia empresarial e a dinâmica social se retroalimentam, e a economia e a cultura são aspectos que tensionam e provocam as mudanças nessa dinâmica. A economia compartilhada, por abarcar essas duas perspectivas, precisa ser discutida para promover reflexões sobre a relação e os desdobramentos desse modelo no contexto mercadológico e social.

As aspirações de pesquisa surgiram pelo contato da autora com o tema de economia compartilhada através de uma aula de economia, que despertou uma inquietação sobre como esse novo modelo impactaria as organizações e empresas e que, de certa forma, poderiam reorganizar ou tensionar o seu modo de operar, pensando sobretudo no planejamento estratégico das organizações. Além disso, a vontade de trazer temas pouco trabalhados na academia e no curso de Relações Públicas para promover discussões sobre possibilidades de atuação e os reflexos que os movimentos provocam no escopo de trabalho dos profissionais de comunicação.

Pela relevância deste tema para o cenário contemporâneo, propõe-se neste trabalho, abordar a temática da economia compartilhada, no contexto mercadológico e sua relação com o propósito de marca, especialmente naquelas já consolidadas.

Para entender e estabelecer essa conexão, foi realizado um estudo de caso da startup TemBici Bike Itaú, que tem sua dinâmica de funcionamento baseado nas premissas da economia compartilhada, com financiamento do Banco Itaú, um banco que, através seu propósito, se tornou nos últimos anos a marca mais valiosa do Brasil².

Sendo assim, o questionamento que norteia a construção dessa pesquisa é: “qual a relação de um projeto de economia compartilhada no propósito de marca, analisando a marca Itaú e seu projeto de bicicleta compartilhada operada pela startup TemBici.

Para atingir esse resultado, a pesquisa se baseia em três objetivos específicos: (i) entender o que é economia compartilhada e suas premissas, (ii) compreender como o fenômeno da economia compartilhada acontece através da experiência dos usuários do TemBici (iii) constatar os pontos convergentes entre economia compartilhada e o propósito de marca do banco Itaú.

A pesquisa desenvolvida para a realização desse estudo é de cunho qualitativo e quantitativo, utilizando a metodologia de estudo de caso, o qual de acordo com Gil (1995) é composto de pesquisa bibliográfica a respeito do tema escolhido, descrição do objeto para elaboração do caso, coleta de dados e posterior a análise das informações levantadas.

O trabalho apresenta-se dividido em cinco capítulos. O primeiro, a introdução, abrange os objetivos, o problema de pesquisa, o percurso metodológico e a apresentação da estrutura do trabalho. O segundo, nomeado “Economia Compartilhada” aborda a conceituação teórica, o surgimento e as premissas, bem como os condutores sociais e mercadológicos desse novo modelo econômico. No terceiro capítulo “Onde estamos, para onde vamos” há um panorama sobre a evolução do consumo, os modelos de negócios e as relações que estão se estabelecendo na contemporaneidade. O quarto denominado “Estudo de caso: Itaú e TemBici” discorre sobre marca e propósito, panorama sobre o Itaú e apresentação do case com análise dos dados obtidos. No quinto, são apresentadas as considerações finais, trazendo uma síntese da relação dos capítulos teóricos, os quais conversam com as questões da pesquisa e os objetivos, bem como as limitações do estudo realizado e os possíveis caminhos de novas pesquisas futuras

² Interbrand releases the ‘Best Brazilian Brands 2019’ ranking. Disponível em: <https://interbrand.com/newsroom/interbrand-releases-best-brazilian-brands-2019-ranking/>

a serem trilhados sob a ótica da economia compartilhada como possibilidade de participação da atividade de relações públicas neste processo.

2 ECONOMIA COMPARTILHADA: PRINCIPAIS CONCEITOS

O século XXI está marcado por grandes transformações políticas e sociais. As discussões polarizadas e politizadas escancaram as críticas em relação ao capitalismo e suas consequências, demonstrando não só uma mudança no paradigma, mas também no comportamento dos consumidores, que hoje possuem uma maior consciência coletiva e valores pessoais relacionados ao estilo de vida e ao impacto das empresas no contexto socioeconômico.

A economia, no entendimento da ciência, é o estudo de como uma sociedade administra a escassez. Segundo Robbins (1932), essa escassez está relacionada tanto aos bens materiais, quanto os imateriais que são considerados necessários para o indivíduo.

Esse estudo se debruça principalmente nos aspectos que tangem o comportamento social e humano desse novo tipo de economia, tendo como pressuposto de que somos indivíduos interessados, racionais e motivados por incentivos, perpassando o modo de utilização de recursos finitos para produzir, distribuir, comercializar e consumir bens e serviços limitados.

A reinvenção do sistema capitalista no século XXI tem impulsionado diversas mudanças. Com avanço tecnológico, transformações sociais, econômicas e ambientais, os segmentos responsáveis pelas dinâmicas de consumo têm se deparado com novas demandas de mercado, onde o acesso aos serviços e produtos tem se tornado mais importante do que a propriedade sobre eles, alterando significativamente a lógica clássica de acúmulo de bens, migrando para uma forma de consumo mais pluralizada e complexa.

A ascensão da economia compartilhada não foi um esforço deliberado das empresas, nem se configura como uma tendência de nicho. Após a crise econômica mundial de 2008, que expôs os riscos de um consumo acelerado, tanto para economia quanto para o meio ambiente, movimentos que tensionam esse modelo ganharam espaço e se multiplicaram (LAZZARI; PETRINI, 2019). Ficou evidente que o acelerador do consumo e comportamento compartilhado e colaborativo está

relacionado a reações externas e de macroambiente, e que este vem avançando para um novo tipo de economia, que tende a mudar os padrões de consumo e produção e inclina-se a se estabelecer como um novo modelo.

Caracterizada como uma economia emergente, a economia compartilhada, possui discordância sobre o seu surgimento e conceituação entre os autores que estudam o fenômeno. Se por um lado ela é entendida como um movimento advindo da interação e inovação social, por outro, é vista como resultado dos movimentos recentes no campo da economia e tecnologia. Pela falta de uma definição exata do conceito de economia compartilhada, muitas vezes, na literatura, ela é considerada sinônimo de outros fenômenos, como consumo colaborativo (SILVEIRA, PETRINI, & SANTOS, 2016), por exemplo. Apesar de operar na mesma lógica, o consumo colaborativo tem como foco explicar o fenômeno pelo panorama do ato de consumo, uso, compartilhamento, evidenciando a perspectiva do indivíduo (BELK, 2010); enquanto a economia compartilhada evidencia o sistema econômico, industrial, a tecnologia e a relação entre organizações (SCARABOTO, 2015). Em suma, a economia compartilhada e o consumo colaborativo formam um conjunto de esquemas de circulação de recursos, que permitem que os consumidores tanto recebam, quanto forneçam, temporariamente ou permanentemente, bens ou serviços valiosos, por meio de interação entre os atores e consumidores, através de um intermediário.

De qualquer forma, a economia compartilhada pode ser considerada um modelo de negócios construído a partir da colaboração e interação entre os atores na utilização ou compra de produtos e serviços, que Reinaldo Pamponet (2011) vai chamar de movimento “crowd”, onde novos valores de troca surgem de movimentos coletivos (PAMPONET APUD GIOVANNI, 2020). Essa dinâmica sobrepõe a necessidade de apropriação, trabalhando sobretudo na relação entre excesso e escassez de bens produzidos, possibilitando o uso por outras pessoas sem que haja a necessidade de produção e aquisição de novos produtos.

Se a economia compartilhada tem a sua composição e definição por diferentes vieses, que se apresentam não como uma natureza contraditória, mas evolutiva, podemos tomar como ponto de partida a variedade como característica principal desta concepção, que ainda se apresenta em construção. Nesse sentido, a economia compartilhada pode abordar diferentes pontos de vista, pois se caracteriza

como um esboço de uma ideia comercial futura, que explica e correlaciona questões econômicas, ambientais e sociais (DAUNORIENĖ, 2015).

Do ponto de vista econômico, Kathan, Matzler e Veider (2016) defendem que, dentre as características principais deste novo modelo se sobressaem: o acesso temporário, a redistribuição de bens, a falta de propriedade, espaço ou tempo, e a utilização de novas tecnologias e meios de comunicação que facilitam o compartilhamento.

Apesar do compartilhamento ser praticado há muito tempo, os aprimoramentos advindos e propiciados pelas tecnologias de informação e comunicação tornaram esse modelo de negócio altamente escalável. Guttentag (2015) afirma que, do ponto de vista econômico, a economia compartilhada é um sistema que visa equilibrar os recursos disponíveis às necessidades dos consumidores.

Segundo Rifkin (2016), sociólogo e futurólogo, o que estamos acompanhando como economia de compartilhamento advém do lento declínio do capitalismo, que passará a coexistir frente a este novo modelo econômico, que tem como previsão ser instituído como modelo econômico predominante até 2050. Atualmente, segundo ele, estaríamos vivendo uma economia híbrida, que tem seu funcionamento baseado na economia tradicional de mercado e com inovações advindas do pensamento do compartilhamento.

Impulsionada pela própria dinâmica de funcionamento do capitalismo, que por muito tempo incentivou o consumo acelerado, bem como inovações tecnológicas para aprimorar os meios de produção, sem considerar as limitações e prejuízos ambientais, bem como questões sociais, a economia compartilhada tem-se difundido e ascendido como novo modelo de negócio predominante, justamente por basear o seu funcionamento em soluções para os problemas causados pelo modelo econômico tradicional, nos aspectos ambientais e sociais. Podendo ser considerada como uma reação emergente ao movimento de hiperconsumo, sustentado pela sociedade por séculos, como uma alternativa de reestruturar o modo como a economia opera (COHEN & KIETZMANN, 2014).

Práticas de colaboração e compartilhamento são antigos fenômenos sociais, porém o consumo colaborativo e a economia compartilhada em escala e com dimensão econômica, social e política, são comportamentos originados da era da internet (BELK, 2010). A diferença entre o compartilhamento tradicional e o novo

modelo de negócio se dá pela troca entre pessoas estranhas, sem relacionamento direto, conhecido como “peer-to-peer” (FRENKEN; SCHOR, 2017). Esse sistema opera através de uma arquitetura de redes, onde os pontos podem funcionar tanto como cliente, quanto como servidor, alimentada por plataformas de redes sociais conectadas por pares, possibilitando a atuação colaborativa entre grupos e pessoas, que podem dividir opiniões, interações, produtos ou serviços de maneira cooperativa (BENOIT et al., 2017). Para Botsman e Rogers (2011, p. 18):

A convergência das redes sociais, uma crença renovada na importância da comunidade, preocupações ambientais urgentes e a consciência de custos estão nos afastando de formas antigas, desequilibradas, centralizadas e controladas de consumismo, e nos aproximando de meios de compartilhamento, agregação, abertura e cooperação.

A tecnologia, segundo Roh (2016), também tem alimentado o crescimento dos sistemas de compartilhamento através de plataformas tecnológicas e redes sociais, que facilitam o compartilhamento de bens e interação entre pares (indivíduos ou organizações), proporcionando não só produtos e insumos, mas modificando o comportamento social e expectativas dos consumidores frente às empresas e suas práticas. Com a expansão e capacidade de hospedagem de um mercado online, Daunoriené et al (2015) atribuí ao aumento da taxa de desemprego e fatores econômicos a desconfiança dos consumidores em relação ao modelo econômico tradicional.

Esses movimentos, além de gerarem novos negócios, atingem a sociedade a respeito do consumo de massa (RIFKIN, 2016), uma vez que as relações se dão na dicotomia entre excessos e escassez, associadas ao aumento de criticidade dos consumidores em busca de valores e uma postura mais responsável, provocando as empresas a alinharem seus interesses econômicos com os impactos sociais e ambientais, de forma positiva.

Mintzberg (1983) afirma que as decisões estratégicas de grandes empresas envolvem a responsabilidade social, pois suas ações têm consequências tanto econômicas quanto sociais, já que essas questões estão interligadas. Essa interdependência entre empresas e sociedade, citada por Porter & Kramer (2011), demonstra que a cadeia de valor das companhias impacta diretamente as comunidades, tanto positivamente quanto de forma negativa.

Portanto, no modelo de compartilhamento, a tendência está ganhando força com novos negócios, onde a colaboração entre empreendedores, fornecedores e consumidores pautará as ações da organização. Essa conectividade entre os agentes pode ser denominada como economia Mesh (GANSKY, 2010). No Mesh, a rede conecta potenciais consumidores a bens duráveis dos quais precisam, no local que desejam que sejam entregues. Essa redistribuição só é possível graças ao aumento de negócios nesse modelo, que se constituem em plataformas de compartilhamento em redes e apoiadas por sistemas de informação (GANSKY, 2010).

Os benefícios mercadológicos são reforçados por outros fatores do sistema de compartilhamento, como redução de custos e de desperdícios, conveniência e consciência social e ambiental. Mencionando que, esse tipo de economia e as dinâmicas advindas dele permitem que os indivíduos economizem dinheiro, tempo e espaço, estabeleçam conexão através de valores e confiança com outras pessoas, e se tornem cidadãos ativos (BOTSMANN, ROGERS, 2010).

2.1 SISTEMAS E ORGANIZAÇÃO: PREMISSAS

A economia compartilhada, para Bostman e Rogers (2011), possui quatro princípios colaborativos essenciais, que viabilizam o seu funcionamento e se tornam vitais para o processo de compartilhamento entre indivíduos, digitalmente. Sendo eles:

Quadro 1 – Princípios colaborativos, segundo Bostman e Rogers

Princípio	Descrição
Massa crítica	Escolha: variedade e quantidade nas escolhas, para que seja possível competir com o modelo tradicional. Formação de clientes adeptos ao movimento. Porter (2009) se refere como massa crítica a quantidade de usuários necessária para sustentar a economia compartilhada.
Capacidade Ociosa	Redistribuição e aproveitamento da capacidade.
Crença no bem comum	Associação de que os bens podem pertencer a todos
Confiança entre os desconhecidos	Exige ter confiança em desconhecidos em diferentes níveis, dependendo de qual negócio será efetuado.

Fonte: Adaptado de Bostman e Rogers (2011)

As atividades da economia compartilhada são classificadas, segundo Botsman e Rogers (2011), em três tipos: sistema de serviço e produto, mercado de redistribuição e estilo de vida colaborativo. No sistema de acesso de serviço e produto, o indivíduo paga pela utilização de um produto por um determinado período, ou seja, opta pelo aluguel e não pela compra do bem. A classificação de mercado de redistribuição é baseada na ideia de reutilização ou remanejo, isso consiste na reorganização na distribuição de itens que não estão sendo utilizados para lugares que serão necessários ou aproveitados, essa movimentação também pode representar a retomada do escambo, baseando-se sobretudo no modelo sustentável de comércio, conhecido também como os 5R's: redução, reciclagem, reuso, reparo e redistribuição (ORNELLAS, 2013). A internet, nesse modelo, se torna uma ferramenta importante de comunicação, viabilizando canais eficientes de troca. A última atividade, definida por eles, é o estilo de vida colaborativo, que se caracteriza pelo seu sistema de reunião entre pessoas com interesses em comum, com o objetivo de compartilhar bens, serviços, espaços ou tempo; ou seja, realizar a troca de bens menos tangíveis, como trocas de habilidade. Nessa atividade, a confiança é essencial entre os participantes, uma vez que não se trata de produtos físicos, mas de uma interação social (ORNELLAS, 2013).

Quadro 2 - Segmentação e exemplos de atividades de economia compartilhada

Classificação	Exemplos de atividades
Sistema de serviço e produto	Bike Rio (compartilhamento de bicicletas)
	Zascar (compartilhamento de carros)
	Netflix (compartilhamento de filmes)
Mercado de redistribuição	Tem açúcar (empréstimo entre vizinhos)
	Projeto gaveta (troca de roupas)
	Trocandolivros (Troca de livros)
Estilo de vida colaborativo	Couchsurfing (compartilhamento de hospedagem)
	Airbnb (compartilhamento de estadia)

	Catarse (crowdfunding)
	Wikipédia (crowdsourcing)

Fonte: Adaptado de Botsman Rogers (2011)

Se considerarmos as atividades acima, segundo Schor (2014), que propõe as taxonomias de economia compartilhada com base em duas dimensões: orientação da plataforma - lucrativa ou sem fins lucrativos - e a estrutura de mercado - peer-to-peer (P2P³) ou business-to-peer (B2P⁴), podemos dividir as mesmas atividades da seguinte forma, para exemplificar:

Quadro 3 - Atividades divididas por plataformas e estrutura de mercado

	P2P	B2P
Sem fim lucrativo	Couchsurfing	Olabi (Fab Lab - RJ)
	Tem Açúcar (empréstimos e doação)	We Fab (Fab Lab – SP)
	Projeto Gaveta (troca de roupas)	-
Com fim lucrativo	Airbnb	Bike Itaú

Fonte: Adaptado de Schor (2014)

O entendimento dessas taxonomias é importante porque, apesar de não criar especificamente este tipo de consumo, o mercado é um grande impulsionador da economia compartilhada, seja como reação ao mercado, seja na diminuição do consumo desenfreado, como o exemplo do Projeto Gaveta, e do Airbnb, que repensou novos modelos de negócios no segmento de hospedagem. Segundo Owyang (2013), existem três condutores: social, econômico e tecnológico. Por mais distintas que essas categorias possam parecer, elas abarcam outros condutores, demonstrando que esse movimento é amplo e impacta diversos aspectos da sociedade e, sobretudo, os negócios.

Os condutores denominados como sociais, estão ligados ao estilo de vida dos indivíduos e compreende as relações sociais e culturais estabelecidas na

³ Peer to Peer - uma arquitetura de redes de computadores onde cada um dos pontos da rede funciona tanto como cliente quanto servidor

⁴ Business to Peer - de empresa para pessoas

contemporaneidade. As preocupações com o meio ambiente, sustentabilidade e questões externas, como os contextos políticos, regionais e densidade populacional, possuem forte impacto nas práticas da economia compartilhada. Já os condutores econômicos, além de toda a dinâmica de mercado, escassez de insumos, redução de desperdícios, racionalização dos recursos financeiros e disparidades econômicas, encarada pelos indivíduos e pelas organizações, também apresentam o viés da competitividade estratégica entre as organizações como grande impulsionador, que visam direcionar os seus esforços para atitudes sustentáveis e com propósito, visto que, estas se tornaram preocupações latentes dos consumidores. Os condutores tecnológicos, imprescindíveis para a sustentação dessas atividades, possibilitam, através da tecnologia, dispositivos, redes e sistemas, que a economia e o consumo compartilhado aconteçam (BELK, 2010). Os acessos e a concepção disruptiva, facilitada por esses meios, também oferecem insumos para entender o comportamento de mercado e tomar decisões estratégicas para solucionar os problemas, tanto das empresas quanto dos indivíduos, relacionados ao processo de produção e consumo.

Quadro 4 - Condutores por categoria de classificação.

Categoria	Condutores
Social	Densidade populacional, mentalidade da sustentabilidade, senso de comunidade, tendência de estilo de vida de jovens, mentalidade de altruísmo e independência.
Econômico	Aumento populacional mundial, recursos limitados, disparidades econômicas, excesso ou inventário ocioso, luxo inacessível.
Tecnológico	Tecnologias de redes, móveis, de informação e de pagamento.

Fonte: Adaptado de Owyrang (2013)

Para compreender como operam os condutores descritos no quadro e explicar quais os fatores de mercado que impulsionam a economia colaborativa, serão descritos de forma geral, os elementos que constituem cada categoria de classificação.

2.1.1 Social

Além do senso de comunidade, estabelecido através da conexão de rede, entre indivíduos que compartilham os mesmos valores e propósitos, trazendo para a arena as relações construídas a partir de interesses em comum e não necessariamente por contato físico e geográfico, proporciona aos indivíduos um outro tipo de experiência de consumo, autêntico e diferenciado, sendo o contrário daquela massificada e pré-formulada a qual eles tinham acesso, a economia compartilhada teve outros condutores determinantes, não advinda apenas da ordem da interação social coordenada e de manutenção dos grupos, mas de fatores não controláveis socialmente que impulsionaram o movimento (OWYRANG, 2013).

A densidade populacional e o aumento da demografia nas cidades grandes, propiciou que a colaboração entre os indivíduos acontecesse com menos atrito, uma vez que os espaços de armazenamento se tornaram cada vez mais limitados e o fluxo cada vez maior, fazendo com que o compartilhamento e a partilha se tornassem necessários para a promoção de ambiente e rotina com maior qualidade de vida. Além disso, a mentalidade da sustentabilidade, que abrange um planejamento a longo prazo e a necessidade de conservação, coloca esse pensamento como central, à medida que a população também entende que o seu crescimento tem impacto no meio ambiente e tende a se voltar para hábitos de consumo mais conscientes e ligados à sustentabilidade. Essa preocupação revela outro condutor muito importante para essa sistemática: o estilo de vida. A noção de estilo de vida, apontada por Featherstone (1995), sob a perspectiva da cultura de consumo contemporânea, demonstra que as escolhas dos indivíduos se tornam indicadores da individualidade, do gosto e da sua identidade, como modo de expressão pessoal e distinção social.

As novas gerações estão mais preocupadas e tendem a buscar o equilíbrio em suas decisões, nesse sentido, se por um lado temos as questões de consumo consciente e sustentabilidade, por outro, o baixo custo viabilizado por esse modelo pode contribuir para a adesão desse tipo de comportamento (GANSKY, 2010). O aspecto econômico se expressa tanto no sentido individual, sob a perspectiva do poder aquisitivo, quanto no econômico enquanto sistema de organização de recursos.

2.1.2 Econômico

Com o aumento da densidade populacional, seria inviável continuar com um nível de produção que fosse capaz de suprir todas as necessidades de forma individual e desenfreada. A concepção de que os recursos naturais são finitos, contribuiu para a adesão à partilha e, mais do que isso, gerou um sentimento de contribuição social por aqueles com altas condições aquisitivas, do mesmo modo que, àqueles menos favorecidos economicamente encontram no sistema de compartilhamento um meio de aumentar a receita com recursos que estavam ociosos, como forma de diversificar as suas rendas (BOTSMAN, ROGERS, 2011).

É importante frisar que, apesar de se sustentar na ideia de utilizar recursos já existentes, a economia compartilhada não está necessariamente livre do materialismo. O indivíduo pode continuar apegado a bens materiais, porém sem a ideia de que precisa possuir a posse sobre ele. Esse materialismo é reinventado, também sustentado pela vontade de se autopromover nas redes sociais. Segundo estudos de Owyang (2013), o compartilhamento vai desde a troca de bens simples, até bens com valores concentrados, onde o luxo que antes não era acessível passa a ser nessa nova dinâmica. Bardhi e Eckhardt (2012) reafirmam o interesse dos indivíduos de desejarem o acesso aos produtos, do que necessariamente de comprá-los, preferindo pagar pela experiência de tê-los temporariamente. Nesse sentido, não se trata necessariamente de uma redução de consumo, mas de uma nova prática de comportamento. Esse acesso é uma oportunidade de viver alguns valores de acordo com o que se almeja, sem precisar ter o valor agregado para viver um sonho/desejo. Mas diferente de outras transações econômicas, a economia compartilhada vai além da venda. Ela gera um sentimento de ganha-a-ganha tanto para o proprietário do bem, quanto para quem está consumindo (CORCIOLANI; DALLI, 2014). A redução dos custos e acessos possibilitados pelo compartilhamento, só é possível através da conexão e intermediação entre consumidores e produtores, que por sua vez são viabilizados pelos avanços tecnológicos.

2.1.3 Tecnológico

Por meio da tecnologia, a economia global foi redefinida. O senso de colaboração em detrimento da competição e a restauração de poder para o indivíduo, possibilitada pela internet e pelo avanço tecnológico, permitiu ao consumidor conectar-se diretamente a outros indivíduos, enfraquecendo o sistema de consumo e econômico tradicional, impulsionando o modelo de compartilhamento. Essas tecnologias, segundo Owyang (2013), oferecem três tipos de recursos principais: perfis sociais e rastreamento de reputações, conexões entre as pessoas e transferência de informação ou obtenção de dados.

Essas plataformas que intermediam o contato entre os pares centralizam as informações e tem como papel conectar a oferta à demanda. O acesso democratizado à internet, aos smartphones e aplicativos, viabilizou as práticas que são essenciais para a economia compartilhada.

O ecossistema se retroalimenta, através de informações dos usuários e consumidores que utilizam as plataformas, por meio de seus relatos, reviews, avaliações, comentários, para garantir a segurança e a confiança, que são pontos chave para o sucesso da economia compartilhada. Informações estas que, em um ponto físico, dificilmente o consumidor teria acesso de uma forma tão organizada.

As plataformas também possibilitam colocar o consumidor no centro e pensar estrategicamente a sua experiência, conduzindo e controlando com mais precisão a jornada do cliente, prevalecendo a comodidade em sua utilização. Por se tratar de um mercado de bens e serviços, as plataformas também auxiliam em transações financeiras, facilitando os sistemas de pagamento e diminuindo os gargalos de atendimento.

Os dados e histórico dos consumidores na internet, possibilitam com que as empresas mapeiem comportamentos, sentimentos, necessidades e desejos, permitindo o desenvolvimento de táticas capazes de transformar o processo de consumo e o aumento de receita.

Nesse sentido, as empresas estabelecem um papel significativo para o desenvolvimento e expansão desse comportamento de consumo e dessa nova economia, uma vez que tem impacto direto na criação de redes empresariais, na colaboração entre empresa e sociedade, na potencialização e desenvolvimento tecnológico, alterando a sua atuação como vetor de transformação social e cultural.

Essas inovações tecnológicas propiciaram negócios em larga escala, sem restrição geográfica, transformando o que antes só poderia ser realizado de forma

localizada, em escala global e de forma inédita, através da internet e mídias digitais. Mas é por esse motivo também que a confiança se torna ainda mais essencial, uma vez que, o consumidor nem sempre tem o contato direto com a empresa ou sua atuação. Os mecanismos que geram esse sentimento variam e contam com o comportamento dos próprios consumidores, através de sistemas de avaliações, comentários, estrelas; métricas que são cada vez mais implementadas, criando um novo patamar de reputação e conseqüentemente, um direcionador de ações estratégicas.

Os avanços tecnológicos e as formas de estruturar as informações impulsionaram diversas mudanças no comportamento de consumo. Nessa esteira, visualizar o contexto em que o fenômeno acontece permite maior compreensão e fornece insumos para delimitar e identificar os fatores que propiciam o seu desenvolvimento.

2.2. O CONTEXTO DO BRASIL

Uma pesquisa idealizada pela Market Analytics⁵, em março de 2015, com o tema “Consumo colaborativo e consumidor brasileiro”, contou com 905 entrevistas divididas entre as principais capitais brasileiras, apontou que a marca mais lembrada quando mencionado o consumo colaborativo foi o Banco Itaú, com 16% das menções. Esse resultado deu-se em virtude de seu programa de uso compartilhado de bicicletas nas cidades de Rio de Janeiro e São Paulo.

Neste mesmo ano, o sistema de compartilhamento já estava ganhando força através de negócios criados por brasileiros, como Unicaronas, Uber, Netflix e Bike Sampa, que posteriormente foi adquirida e se tornou TemBici.

A necessidade econômica não deixa de ser um aspecto muito importante para a economia compartilhada. No Brasil, por exemplo, com as inúmeras dificuldades encontradas nos negócios e as limitações de infraestrutura, o contexto acabou propiciando a abertura de diversas startups ligadas ao novo tipo de economia.

Segundo um estudo chamado “Economia colaborativa em América Latina”⁶, no ano de 2016, foram fundadas 32 empresas no Brasil com foco em economia

⁵ Uma análise de mercado estuda a atratividade e a dinâmica de um mercado especial dentro de uma indústria especial.

⁶ Estudo realizado pela IE Business School em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em 2016.

compartilhada, obtendo o primeiro lugar no ranking dos países da América Latina, com maior geração de organizações desse tipo. Além disso, um dos motivos que contribuiu para o desenvolvimento do Brasil nesse segmento foi o número de usuários de internet e de smartphones ativos no ano de 2016. Dados divulgados pelo IBGE⁷, apontavam que 77,1% da população, com 10 anos ou mais de idade, tinham um aparelho de celular próprio. Quando esses dados são cruzados com os que foram disponibilizados pela Anatel no período, verificou-se uma média de 1,7 aparelho/linha ativa por usuário.

Uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) em 2018, nas principais capitais brasileiras, referente ao consumo e conhecimento sobre economia compartilhada, revelou que 89% dos brasileiros que já experimentaram o consumo colaborativo ficaram satisfeitos com a experiência, enquanto 9% foram indiferentes e apenas 2% ficaram insatisfeitos.

Um ano depois, em 2019, outro estudo conduzido pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), revelou que, a economia era um dos fatores que mais trazia adeptos para esse estilo de consumo, seguido pelos consumidores que tinham o desejo de reduzir os impactos no meio ambiente e contribuir com a sociedade. A pesquisa apontou que 98% dos brasileiros, não necessariamente adeptos, enxergavam pelo menos uma vantagem no compartilhamento, demonstrando como principais oportunidades a economia (45%), a diminuição de desperdício (44%) e a redução do consumo excessivo (43%). Além desses, outros motivos foram citados, como poupar energia e recursos naturais (34%) e poder ajudar outras pessoas (33%). Dentre esses, 98% dos participantes acreditam que o consumo inadequado gera impactos no ambiente, sendo que 92% dos entrevistados acreditam que a preservação do planeta depende de toda a população. No Brasil, apesar do hábito de consumo considerar a perspectiva relacionada ao meio ambiente, essa visão pode ser voltada principalmente para área financeira, quando para quatro em cada dez pessoas, de acordo com o mesmo indicador, o consumo consciente está relacionado à economia, por evitar o desperdício com compras desnecessárias.

Os fatores de decisão de compra dos consumidores vêm se transformando, especialmente a do consumidor brasileiro, com o aumento de peso em outros

⁷ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

aspectos que não os tradicionais, relacionados à qualidade de serviço e preço, na hora de decidir qual marca escolher. Esse movimento foi percebido e publicado no relatório divulgado pela Accenture⁸, intitulado como Life Reimagined,⁹ que apontou que o Brasil é líder em proporção de consumidores reimaginados, ou seja, cujo comportamento indica uma transição do consumo tradicional para o reimaginado. Entende-se como reimaginado o consumidor que tem ciência da sua mudança de postura e que quer ver suas novas atitudes sendo abordadas pelas empresas. Além de buscarem relações com marcas que transmitem e compartilham de seus valores, abandonando aquelas que não suprem esse papel, assim como, investindo e pagando ainda mais por aquelas que o fazem. Segundo a pesquisa, o único ponto convergente entre os consumidores reimaginados é a forma como tomam decisões de compra.

Nesse sentido, as empresas concebidas e regidas pela ótica do lucro e maximização de resultados como objetivos principais, que não aderem aos interesses coletivos e sociais como práticas compatíveis ao seu modelo de negócio, uma vez que priorizam o desempenho financeiro a curto prazo e de larga escala, sem atentar para as influências externas e necessidades dos consumidores (PORTER; KRAMER, 2011), estão se tornando cada vez mais defasadas e com menos potencial competitivo. Essa perspectiva leva o meio empresarial a um ciclo vicioso de responsabilização pelos principais problemas sociais, ambientais e econômicos, visto que, suas práticas permeiam a ideia de que a empresa só prospera à custa da comunidade na qual está inserida, sem ter um papel efetivo no bem-estar social e ambiental daquele contexto e acabam perdendo os consumidores e enfraquecendo a sua marca, considerando as preocupações em relação à sustentabilidade e questões sociais dos consumidores nos últimos anos.

Esse novo modelo, baseado no compartilhamento, tencionou grandes corporações a se reinventarem ou, no mínimo, tangenciarem projetos que englobassem o conceito da economia ou consumo compartilhado, que tem como propósito basilar práticas mais conscientes. Nesse sentido, entender como esse novo sistema vem se estabelecendo e impactando as organizações, se faz necessário entender a trajetória dos modelos de negócios e comportamentos

⁸ Accenture é uma empresa multinacional de consultoria de gestão, tecnologia da informação e outsourcing

⁹ “Mapeando as motivações que importam para os consumidores de hoje” Disponível em: <https://www.accenture.com/br-pt/insights/strategy/reimagined-consumer-expectations>

organizacionais estabelecidos até aqui e quais as projeções de futuro destes, uma vez que suas características e elementos do seu modelo interferem no seu comportamento e suas práticas.

3 ONDE ESTAMOS, PARA ONDE VAMOS

Neste capítulo será abordado a evolução do consumo através do ponto de vista da produção e da perspectiva sociológica, trazendo um panorama sobre as relações e os modelos de negócios que estão se estabelecendo na contemporaneidade.

3.1 CONSUMO: DO “TER” PARA O “SER”

A sociedade de consumo, sob um recorte temporal de Lipovetsky (2007) em - A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo - trata das três fases do capitalismo do consumo e dos elementos que interferem no comportamento das pessoas. Na primeira fase, o marco foi o aprimoramento de máquinas para a fabricação, produção em massa e série de bens padronizados. Na segunda fase os desejos e o imaginário são estimulados, criando a fase “sociedade do desejo”, onde a felicidade só é alcançada através do consumo. Na terceira, temos o conceito de hiperconsumo, os produtos perdem o sentido de ostentação vivenciada e suprem uma função em torno da identidade do consumidor. Nesse sentido, a sociedade do hiperconsumo vai impulsionar o consumo emocional, no viés pessoal, para si, como espécie de merecimento. O consumo se torna para viver, não mais para ostentar ou exibir, mas para ir ao encontro de satisfações emocionais e corporais, sensoriais e estéticas, relacionais e sanitárias.

Nesse sentido, segundo o autor, o que vivemos na contemporaneidade é uma necessidade e valorização de laços emocionais e sentimentais, trocas íntimas entre as pessoas e proximidade comunicacional.

Canclini (1995) diz que a escolha por determinado bem e apropriação faz com que a identidade seja construída pelo consumo, uma vez que definimos na nossa escolha através do que é publicamente valioso, o que integra e se destaca socialmente, atribuindo ao indivíduo o valor das coisas, criando assim uma identidade fluída. Complementando essa ideia, Bauman (1998) diz que, na

sociedade atual, os consumidores são avaliados por sua capacidade de consumir e não há espaço para quem não se demonstra um consumidor exemplar, que contribui socialmente, pois o seu valor está relacionado à essa escala. Nesse sentido, a vida em sociedade requer interação dos indivíduos com os outros e seu ambiente, mas também, exige de certa forma, uma postura individualizada e também de responsabilização, onde seu valor é definido por suas escolhas.

Se por um lado a dinâmica de consumo, relacionado ao desenvolvimento capitalista, que se baseia em inovações tecnológicas e novas demandas de mercado, estão voltadas para uma concepção de “ser” e não “ter”, fica evidente que as motivações dos consumidores estão mudando. Se antes a lógica de produção e comportamento tendiam para o consumo e acúmulo de bens, no momento, gradualmente, estão se tornando razões para o ser, incentivando o ato de compartilhar e gerar ações coletivas.

Segundo Lipovetsky (2007), vivemos uma nova forma de consumir, que favorece o equilíbrio, a autoestima, a saúde e a felicidade. Em busca disso, os consumidores tornam-se mais exigentes à qualidade de vida e às questões sociais, priorizando as satisfações pessoais e emocionais, do que propriamente reafirmar posição social ou ostentação. O ato de consumo, atualmente, emprega valores, personalidade e sensação.

Os consumidores, portanto, se demonstram cada vez mais exigentes com os compromissos éticos por parte das empresas, alicerçando seus interesses com base no mundo social, ambiental e econômico; apresentando tendência de consumo consciente como uma atividade cada vez mais crescente (OLIVEIRA, 2012). A relação de compra não considera apenas o preço do produto, mas toda a cadeia produtiva, a qualidade, a durabilidade e formas de produção, tendo em vista que produtos menos poluentes tem uma adesão maior sob o tensionamento de discussões sobre o cuidado e a preservação do meio ambiente.

As mudanças que se constituem em um ritmo acelerado, alteram significativamente o cenário empresarial, promovendo competições no mundo dos negócios, tensionando a gestão das empresas a adaptarem e entenderem como administrar melhor os seus recursos, suas estratégias e posicionamentos para se manterem competitivas. Nesse sentido, novos negócios surgem, empresas se organizam e estabelecem recursos de acordo com os seus modelos organizacionais.

3.2 CADA MODELO COM SUA CONFIGURAÇÃO

Conhecer o modelo de cada negócio é essencial para visualizar a estrutura e os elementos que vão nortear as práticas e atuação das empresas de acordo com a suas configurações. Nesse sentido, entender as características de negócio e como operam, se faz estritamente necessário para pensar como a estratégia e inovação são desenvolvidas nesses ambientes.

3.2.1 Startups

A startup pode ser entendida como uma instituição projetada para criar serviços e produtos, em um ambiente de extrema incerteza (RIES, 2012). Também pode ser considerada, uma organização temporária em busca de um modelo sustentável de negócio. Segundo a definição do SEBRAE¹⁰, a startup é uma empresa em estágio embrionário, nova ou em fase de constituição, que conta com projetos ligados à pesquisa e ao desenvolvimento de ideias, normalmente com uma ênfase tecnológica. Kidder (2012) aponta a startup como um modelo de negócio altamente escalável, que pode multiplicar o seu alcance e ganhos em um curto espaço de tempo, com o foco voltado para a tendência, oportunidades ou solução de um problema de mercado.

Dito isso, o conceito atual de startup envolve o modelo de negócios baseado na ideia ou projeto de empresa, que possa a ser repetível e escalável, operando em condições de extrema incerteza, no qual não é possível afirmar o sucesso, pois não possui pesquisa com os clientes antes de lançar os produtos ou serviços. De acordo com a ABStartups¹¹ (2017), ser repetitivo é conseguir entregar o mesmo produto, replicar ou reproduzir a experiência de consumo com baixo esforço, onde os custos de operação não cresçam proporcionalmente ao nível de entrega. Segundo a Associação Brasileira de Startups, as principais características desse modelo de negócio são:

Quadro 5 - Características das startups

¹⁰ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

¹¹ ABStartups - Associação Brasileira de Startups

Inovação	Apresentação de um produto ou serviço novo – ou com aspectos novos em seu modelo de negócio – para o mercado a que se destina, como elementos de diferenciação.
Escalabilidade	Alcance rápido de um grande número de usuários a custos relativamente baixos.
Repetibilidade	Possibilidade de repetir o seu produto ou serviço de forma relativamente simples, sem exigir o crescimento exponencial de recursos humanos ou financeiros.
Flexibilidade e rapidez	Capacidade de atender e se adaptar rapidamente às demandas do mercado. Estruturas enxutas, com equipes formadas por poucas pessoas, com flexibilidade e autonomia

Fonte: Adaptado da ABStartups (2017)

Uma das funções não descritas no quadro acima, mas que se relaciona com o modelo de negócios de uma startup, é o de promover soluções disruptivas. Por esse motivo, as práticas assumidas nesses modelos de negócios buscam incentivar mudanças constantes nos seus hábitos organizacionais, como uma alternativa para manter a inovação sempre constante. Esse tipo de organização está preocupado em produzir receitas e alcançar um potencial de crescimento a curto ou médio prazo.

Nesse ambiente, exposto por incertezas e rápidas mudanças, o modelo de negócio é baseado no Business Model Canvas (BCM), criado pelos pesquisadores Alex Osterwalder e Yves Pigneur, que se configura como uma forma resumida, que permite modificações e remontagem de forma rápida, se comparado ao plano de negócio tradicional. Lembrando que, o BCM não substitui o plano de negócios, porém no caso das startups, ele se torna um modelo funcional, justamente porque esse tipo de empresa precisa de agilidade e flexibilidade nas suas ações estratégicas, uma vez que seu mercado não possui dados precisos e nem sempre seus produtos ou serviços foram validados pelos consumidores.

As startups por se configurarem como modelos de baixo custo, estão constantemente em busca de investidores para ganhar tração, escalar e desenvolver o seu negócio. Geralmente, elas passam por diferentes rodadas e aportes ao longo do seu crescimento, até se tornarem empresas consolidadas.

Cada estágio de uma startup exige um tipo de investimento. A participação dos investidores nesse modelo de negócio, suas atribuições e os níveis de investimento e a sua configuração mudam conforme a necessidade e a fase de desenvolvimento em que se encontram.

Quadro 6 - Modelos de investimento em startups

Bootstrapping	Realizado pelo empreendedor, ou o grupo de empreendedores realizadores
Investimento-Anjo	Efetuada por pessoas físicas com capital próprio, são investimentos de recursos financeiros, conhecimentos, experiência e rede de relacionamento para orientar e aumentar chances de sucesso
Capital semente	Investimento na fase de implementação e organização de operações, auxiliando na capacitação gerencial e financeira do negócio.
Aceleradoras	Organização que agiliza o crescimento, dando suporte financeiro, de consultoria, treinamento e participação em eventos durante um período específico, que pode ser de três a oito meses.
Venture Capital	Compra de uma participação acionária, com objetivo de ter as ações valorizadas para posterior saída da operação
Venture Building	Mistura entre as incubadoras, aceleradoras e venture capital, fornece todo o planejamento estratégico, a captação de recursos financeiros e humanos e estrutura física.

Fonte: Adaptado da ABStartups (2017)

No cenário brasileiro, o aumento de empreendimentos e de startups vem se destacando ao longo dos anos. Só no ano de 2016, segundo Campos (2016), 865 empresas já haviam passado pelo processo de aceleração e se tornado startup. Nesse sentido, com o mercado cada vez mais aquecido e com muitos empreendimentos disputando a preferência dos consumidores, mais que buscar suprir as necessidades com soluções inovadoras, essas precisam se destacar e gerar valor para se diferenciar das demais.

Essa premissa vai de encontro com o contexto em que se encontram, uma vez o modelo de negócio tem seus esforços e foco direcionados para o crescimento e atenção dos consumidores, e acabam por não conseguirem sustentar os valores e sensibilidade nos relacionamentos a longo prazo (ROBERTS, 2004). A velocidade

depositada ao crescimento em escala e a busca por resultados financeiros, característico desse modelo de negócio, não se tornam tão relevantes aos consumidores quanto os benefícios emocionais.

Por esse motivo, há necessidade ou oportunidade de associar suas marcas a outras, ou às características prestigiadas pelo público, buscando gerar vínculos afetivos com os usuários. Esse ponto acaba sendo essencial também no desenvolvimento da startup como marca, uma vez que, quanto mais rápido ela conseguir se estabelecer e criar valor junto aos públicos, maior a chance de sobrevivência e sucesso ao longo prazo.

3.2.2 Modelos de negócios tradicionais

O objetivo deste subcapítulo não é explicar todo o funcionamento do modelo tradicional de negócio, mas as principais dicotomias entre esse sistema e a startup. Diferentemente das startups, as empresas tradicionais elaboram seus objetivos e projeções com a perspectiva de longo prazo, através do seu plano de negócio. O fluxo de operação é estruturado e direcionado, não possuindo flexibilidade para mudanças bruscas de cenários ou tomada de decisões momentâneas para resoluções de problemas. Nesse sentido, o modelo de negócio tradicional tem suas práticas com base no plano de negócio estabelecido, que prevê variáveis e define as ações táticas de acordo com as estratégias definidas.

O plano escrito de negócios precede o ato de decisão, isso porque ele é previamente estabelecido, coordenando a ação a ser tomada. Esse plano é um controle que define quais ações devem ser executadas em determinadas circunstâncias, evitando práticas erradas e objetivando diminuir falhas (AKOFF, 1970).

Contudo, alguns autores discutem sobre a efetividade e obsolescência deste plano, tendo em vista a dinamicidade. Isso porque, os imprevisíveis fatores de mercado (interno e externo), na prática, acabam tornando esse modelo impraticável no dia a dia, ou, não suprimindo as necessidades em determinados contextos. Outro ponto que também deve ser considerado é que “A maioria dos planos de negócios resume-se a textos editados sobre um modelo pré-determinado, que não convence o próprio empreendedor e, por esse motivo, falham” (DORNELAS, 2008, p.83), convergindo para a ideia de que modelos estáticos não fazem mais sentido para o

mundo volátil no qual estamos inseridos. A organização se constitui como um sistema vivo, por esse motivo, se faz necessário que o plano seja revisado de tempos em tempos para se manter atualizado frente às inovações e tecnologias, para contemplar esses fatores também em sua estrutura.

Além da estrutura, o modelo tradicional demanda um planejamento financeiro mais criterioso e posições hierárquicas bem definidas. Nesse modelo, a empresa geralmente atua em mercados conhecidos e com soluções já existentes, tendo, portanto, público-alvo e concorrentes definidos, o que necessita de mecanismos para um posicionamento competitivo e construção de uma imagem e reputação junto aos seus públicos a longo prazo.

Com esse cenário esclarecido, é possível perceber grandes diferenças entre a mentalidade organizacional de um modelo para o outro. A inovação e a transformação que mantem a competitividade e os resultados de mercado, exigem mudanças de paradigmas em relação à estrutura e a cultura organizacional, o que impacta diretamente nas estratégias estabelecidas dentro de cada ambiente conforme sua configuração. Entender as diferenças e as oportunidades auxiliam as empresas a tomarem decisões e convergirem com suas práticas de modo a estabelecerem relacionamentos adequados para resolverem lacunas de negócio.

3.2.3 Diferenças e relacionamento entre os modelos

Para compreender como são definidos as estratégias e o relacionamento entre as empresas, se faz necessário entender as diferenças entre os modelos de negócio.

Quadro 7 - Diferenças entre os negócios: startups x modelos tradicionais

	Startups	Modelos tradicionais
Objetivo	Crescimento acelerado sustentável	Rentabilidade e estabilidade
Visão	Curto a médio prazo	Longo prazo
Estrutura	Aberta e transitória	Fluxo de operação estruturado e cargos definidos

Gerenciamento	Mercados desconhecidos, ideias em busca de validação	Mercado definidos com dados disponíveis sobre o negócio
Controle da empresa	Colaborativo entre os sócios ou idealizadores	Maior controle financeiro

Fonte: Autora, adaptado de Akoff (1970), Dornellas (2008) e Roberts (2004).

Apesar dos modelos parecerem antagônicos, esse papel está sendo deixado de lado, à medida em que os negócios têm se estruturado com base nas necessidades não atendidas dos consumidores, firmando parcerias e relacionamentos, para atender e promover soluções para problemas específicos de mercado. Obviamente essa relação necessita de uma cultura e maturidade digital das empresas tradicionais, onde as startups trazem soluções que possam ser aplicadas aos negócios já existentes, assim como, as empresas conseguem associar credibilidade e atribuir imagem às startups que ainda não são reconhecidas no mercado ou segmento, através do relacionamento ou investimento.

3.2.4 Pensamento disruptivo

A conceituação de disrupção foi atribuída pelo professor Clayton Christensen (1997) e define como processo disruptivo uma inovação em que o produto ou serviço passa a ficar mais simples e barato que os modelos tradicionais, se consolidando em uma parte mais baixa do mercado e que depois da vai conquistando negócios de competidores já estabelecidos.

No seu livro “The Innovator’s Dilemma” (2013), o autor separa a inovação tecnológica em dois tipos. A “inovação tecnológica”, quando uma organização melhora um produto e com isso entrega mais valor ao consumidor, através da inovação. E a “inovação disruptiva”, que cria mercados, promovendo valores diferentes dos conhecidos pelos consumidores, podendo ser dividida em duas categorias: a de “baixo nível de perturbação”, que ao criar novos modelos, entrega um novo produto para um segmento que está saturado; e “novo disruptor do mercado”, que consiste na criação de produtos que estabelecem novos mercados, que o consumidor quer ou precisa, mas que antes não eram evidentes.

Em relação à economia, o termo disrupção é utilizado para expressar as inovações que causam ruptura no modelo tradicional de produção e promovem outro

processo em sua reprodução. Na economia compartilhada, por exemplo, o pensamento disruptivo gera uma fratura no modelo econômico tradicional, rompendo o modelo estático. Apesar de ser propiciada e impulsionada pelos avanços tecnológicos, qualquer inovação no campo da tecnologia não pode ser considerada disruptiva, assim como, nem toda disrupção precisa ser necessariamente tecnológica. Para entender inovações consideradas disruptivas, três condições são essenciais (GAUTHIER, 2016, p. 12):

- i) identificação de uma necessidade do consumidor que não estava satisfeita até o momento por nenhum produto ou serviço ou a solução de um problema que até o momento não tinha solução;
- ii) a concepção de um novo modelo sustentável que permita lucros e financiamentos;
- iii) a criação de uma solução ou de novos negócios que não existiam antes e que crie vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo;

A disrupção como inovação, altera práticas, tanto do modo de viver, quanto no de trabalhar e se relacionar (MARKIDES, 2006). Nesse sentido, é o seu uso que importa, e não a tecnologia por si só. Portanto a disrupção é um elemento que se caracteriza como um comportamento no mercado existente, ou se apresenta como incentivo de desenvolvimento em um novo mercado (MARKIDES, 2013).

Além das características, modelos de negócios e suas práticas, se faz necessário discorrer e entender sobre o conceito e propósito de marca, visto que essas se apresentam como DNA da empresa, que conectam e criam vínculos do indivíduo à organização, impactando diretamente na sua sustentabilidade e rentabilidade.

3.3 MARCA E PROPÓSITO

A marca, segundo Aaker (1996), é mais que um símbolo, ela assume personalidade, valor e discurso próprio. Nessa seara acaba por adentrar um espaço de conquista e influência nos hábitos e comportamentos do público que a acompanha. As marcas, para Semprini (2010), acabam por se tornarem um ponto de referência e assumem duplicidade frente aos consumidores, onde, no primeiro, atua no discurso que as diferenciam das demais marcas, e o segundo, pelo desenvolvimento de produtos que suprem as necessidades e promovem inovações

no segmento. Para além do logotipo ou construção visual, a essência da marca se estabelece no significado, atitude, valores e conceitos evidenciados por ela. É por esse motivo que, quando pensamos em consumo das marcas, “As corporações podem fabricar produtos, mas o que os consumidores compram são marcas” (KLEIN, 2002, p. 31).

Segundo uma pesquisa do Sonar, no relatório “The Future 100: Trends and Change to Watch in 2016”, da JWT Intelligence (2015), cerca de 88% dos millenials e da geração X dos Estados Unidos e da Inglaterra, acreditavam que as marcas precisavam gerar impactos positivos e não só consequências negativas para a sociedade. Esse índice demonstra que, as marcas que até então eram avaliadas pela desejabilidade de seus produtos, hoje são julgadas pelos seus valores, seu propósito, e principalmente por sua atuação em relação aos desafios do contexto social.

Para chamar a atenção dos clientes, as marcas precisam direcionar o foco dos consumidores para os benefícios e simplificações que elas podem proporcionar para eles (MARTINS, 2005). Essa atribuição pode estar ligada ao branding, que segundo Kotler (apud TYBOUT e CALKINS, 2006, p. 7) “Branding é muito mais do que dar nome a uma oferta. Branding é fazer certa promessa aos clientes sobre como viver uma experiência a um nível de desempenho completo [...]. Isso é o que significa viver a marca”.

Segundo Sinek (2012) muitas empresas sabem dizer “o quê” elas fazem, algumas “como”, e poucas o “por quê”. E é esse “por quê” o seu propósito, fator que inspira as pessoas e faz com que a empresa alcance seus objetivos e resultados. O propósito não está atrelado ao lucro, mas o lucro acaba sendo o resultado dele. Quando falamos sobre o fato de “ser” e “existir” de uma empresa, estamos falando diretamente do seu propósito, como sua razão de existir para a sociedade. Esses propósitos básicos auxiliam as empresas no modo de operar e nas suas visões estratégicas. É por esse motivo que a marca e o propósito devem convergir, e esse cuidado com a coerência é essencial, para a marca não tentar ser na prática o que ela não é na sua essência (KOTLER, 2011). Ainda segundo o autor:

As empresas devem sempre tentar ser verdadeiras e proporcionar experiências que representem de fato suas alegações. Não devem tentar aparentar uma falsa realidade apenas na propaganda; caso o façam, perderão instantaneamente a credibilidade. (KOTLER, 2011, p.39).

Isso acontece em todos os pontos de contato com os públicos e a empresa passa ocupar um espaço de transição de significados, expectativa, confiabilidade, que é constituída ao longo do tempo e permeada através do posicionamento e, principalmente, da trajetória construída pela organização.

Da perspectiva da empresa, a definição de um propósito facilita a tomada da decisão e promove um engajamento com os seus públicos, tanto funcionários quanto clientes, proporcionando um sentimento de realização pessoal e felicidade (SPENCE & RUSHING, 2009). Nessa esteira, marcas com propósito tendem a promover mais rentabilidade e inovações, trazendo mais fidelidade em relação aos seus clientes, sendo capazes de sustentar todas esses aspectos a longo prazo (SINEK, 2012).

Mackey e Sisodia (2013, p. 36) dizem que “as empresas produzem um impacto positivo muito maior quando se baseiam em um propósito maior, que vai além de gerar lucro e criar valor para os acionistas.” Nesse sentido, a sua atuação vai além de maximizar o lucro, ela está correlacionada no significado e impacto de vida em seus consumidores, promovendo relações benéficas com os seus stakeholders.

Obviamente, somente a intenção de ser percebida de tal forma não é o suficiente, é necessário que as suas práticas façam sentido e, mais, que a marca se esforce para envolver os clientes no seu desenvolvimento e na sua construção. O mercado busca por transparência, honestidade e autenticidade e as ações da empresa devem estar de acordo com o seu propósito, pois quando os indivíduos sabem que é real, eles não só sentem como compram (Reiman, 2013).

Para Roberts (2004), a permissão dada aos consumidores, se torna um instrumento muito poderoso. Portanto as estratégias de comunicação não determinam a imagem da empresa, tão pouco conseguem definir a percepção que os públicos terão desta. Contudo, utilizar de maneira adequada o seu discurso e tornar suas ações compatíveis, podem auxiliar na condução dos sentidos que desejam produzir, fazendo com que os públicos, mesmo que não totalmente, apropriem-se dessas significações, transformando a imagem intencional em realidade.

O ranking DX/M&M¹² demonstrou que o Itaú Unibanco foi líder entre as 200 marcas mais valiosas do Brasil no que tange a valor de marca. O estudo contou com avaliação 360°, que considerou tanto a parte financeira quanto a intangível, para avaliar o desempenho da marca. Foram avaliados cerca de 24 mil pessoas e 50 setores da economia. O total de pontuação atribuído ao Itaú foi de 80,7, número que classifica o banco como detentor de uma marca forte e sólida, que representou o maior valor registrado dentro do mercado bancário em 2018. O banco é apontado no ranking pela 16° vez consecutiva.

O grande desafio atual encontrado pelas marcas é o de se manterem atrativas e estabelecer associações positivas aos consumidores, segundo Kotler e Keller (2006). Se no passado, a responsabilidade de gerir a imagem e a estratégia de marca, campanhas promocionais, estava atribuída de forma isolada a uma pessoa e agência, como uma função tática, reativa e de curto prazo; atualmente, as marcas começaram a ser consideradas ativos intangíveis, onde a sua gestão passou a ser assegurada pelo topo da organização, com uma perspectiva a longo prazo e com olhar para a sua função estratégica e visionária, onde a cultura, os valores e suas práticas organizacionais também passaram a atuar como estratégia de negócio, intrínsecos à marca (AAKER, 2014). Kapferer (2001) diz que, para ser consistente, a gestão da marca deve integrar uma estratégia e uma visão.

As marcas são construções de longo prazo, resultantes de uma trajetória complexa que envolvem várias fases, mas que de maneira simplória, se resumem a uma adoção de ações e determinadas práticas por parte da organização, que desencadeiam ao indivíduo e consumidor, um estímulo em relação à marca, influenciando o seu comportamento que pode resultar em benefícios para organização do ponto de vista de “valor financeiro”, “mercado de ações” e “capitalização de mercado” (KELLER E LEHMANN, 2006).

4 ESTUDO DE CASO: ITAÚ E TEM BICI

Nos capítulos anteriores foram apresentados os temas que trazem a fundamentação teórica para o entendimento do fenômeno de economia

¹² Ranking Brand Dx/M&M de Valor de Marca.

compartilhada e dessa pesquisa. O capítulo a seguir vai apresentar o case do Banco Itaú e Tembici, fazendo as correlações necessárias para entender o relacionamento entre as duas empresas, discorrendo sobretudo, a importância do propósito da marca e o encontro com a economia compartilhada.

4.1 PERCURSO METODOLÓGICO

Essa pesquisa é de caráter exploratório, pois consiste em uma área com pouco conhecimento e busca compreender “qual é a relação entre a economia compartilhada e o propósito de marca do Banco Itaú?” analisando esse fenômeno tanto da perspectiva do ponto de vista da estratégia de negócio em relação à marca, como do movimento dos indivíduos enquanto consumidores. Segundo Gil (2008, p. 27), esse tipo de pesquisa “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Por ter o objetivo de observar e compreender diversos aspectos do fenômeno estudado, esse tipo de pesquisa não necessita de um planejamento rigoroso. Esse formato, tem como finalidade a chegar à análise de um fato pouco explorado, em situações subjetivas, sem precisão de hipóteses. Gil (2008) reafirma que, nas pesquisas exploratórias, a investigação inicial começa a partir de um fato e, a partir dessa investigação, é possível gerar esclarecimentos e hipóteses sobre o tema, para então aprofundar os seus conhecimentos a respeito do assunto.

Em relação aos métodos e as técnicas utilizados na pesquisa exploratória, se destacam o estudo de caso, as entrevistas não padronizadas e o levantamento bibliográfico e documental. A pesquisa visa promover discussões e proposições do pesquisador, que atribui o seu conhecimento e a sua experiência, e a partir do levantamento teórico, analisa o fenômeno. A natureza da pesquisa exploratória é majoritariamente qualitativa.

Nessa esteira a abordagem escolhida para a condução deste estudo será a qualitativa, mas que não limita a abordagem quantitativa em alguns momentos para entender a relevância e ocorrência de determinados acontecimentos, que implicam em consequências e influenciam na análise. A abordagem qualitativa, segundo Godoy (1995), considera uma situação como um todo, demonstrando como ela é manifestada, evidenciando o processo e não apenas o resultado. Quando há fatores

que não podem ser observados diretamente, como comportamentos, sentimentos e outras variáveis, esse tipo de abordagem é a mais indicada.

O projeto foi construído a partir da realização da pesquisa bibliográfica. Para Macedo (1994), a pesquisa bibliográfica é o passo inicial para desenvolver uma pesquisa científica. A etapa teve como objetivo principal revisar e compilar a literatura e os conhecimentos existentes sobre o tema, que se relacionam com o problema de pesquisa. A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar os principais conceitos relativos à economia compartilhada que ancoraram a pesquisa. Também foram considerados aqueles que se destacam quanto ao entendimento do propósito das marcas.

Os conteúdos da empresa disponíveis para acesso no site institucional do banco Itaú, compuseram a pesquisa documental, sendo eles: o relatório de sustentabilidade, relatório de impacto positivo, assim como informações públicas adicionais coletadas nas páginas que compõem o site. Além deles, realizou-se entrevista, por e-mail, com o responsável pelo setor de Relações Institucionais do Banco Itaú, Guilherme Monacelli Cipullo, para entender a perspectiva estratégica da empresa. O TemBici também foi contatado para o estudo, porém não obteve retorno da startup, sendo o material coletado sobre a empresa do site institucional.

A análise se dará através da estratégia de estudo de caso, pelo viés qualitativo. Esse tipo de pesquisa engloba informações, dados e conteúdos relacionados ao objeto, com a finalidade de esclarecer o problema principal (YIN, 2003).

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com [...] duas fontes de evidências [...]: a observação direta e série sistemática de entrevistas". (YIN, 2001, p. 27).

Essa abordagem se apresenta como a mais adequada, tendo em vista que o objetivo é o de aprofundar e definir o contexto (MALHOTRA, 2012). Para coleta de dados foi utilizado a técnica de questionário fechado. A pesquisa, assim como a coleta de dados, abrange uma pequena amostra de pessoas que tiveram contato ou experiência com o tema pesquisado e vão contribuir com a análise de exemplos

para o entendimento do trabalho. O questionário, segundo Gil (1995), ajuda a entender aspectos empíricos e subjetivos do tema, que geralmente se apresentam como fenômenos mais fidedignos, por serem coletados no contexto em que o evento acontece.

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (GIL, 1995, p.124)

O estudo de caso se constitui como uma pesquisa empírica, que se propõe a entender um contexto real e contemporâneo, onde os pontos de contato não são evidentes e múltiplas evidências e fontes são utilizadas para entender o fenômeno. Para atender aos objetivos desta pesquisa, foram coletadas, através dos relatórios o posicionamento estratégico e atuação da empresa através, além da percepção do profissional responsável pelas relações institucionais e usuários do sistema de compartilhamento de bicicletas, composto por cliente e não clientes do banco Itaú. Utilizando-se uma amostragem não probabilística, a qual, segundo Gil (2008), depende unicamente de critérios do pesquisador, foram analisadas 24 respostas ao todo. Levando-se em consideração que o prazo para a pesquisa era limitado e que o acesso a todas as ações da organização referentes ao projeto era restrito, foi utilizada a amostragem por acessibilidade ou conveniência. A seleção deu-se por clientes e não clientes em um número que pudessem ser comparados. Gil (2008), revela quem nesse tipo amostragem “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”.

A primeira fase da pesquisa consiste no levantamento bibliográfico para entendimento do tema, seguindo para a exploração do material. Na segunda fase, inicia-se a coleta de dados através do corpus da pesquisa, composto pelo relatório de sustentabilidade e de governança corporativa do banco Itaú e entrevista. Em seguida, as informações vão sendo apresentadas, correlacionando ao tema e aos objetivos específicos da pesquisa. Após a finalização, os resultados obtidos e interpretação dos resultados são apresentados.

4.1.2 Coleta e apresentação dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa exploratória, utilizando o formulário de pesquisa composto de questões fechadas, cujo propósito foi o de analisar o fenômeno através da experiência dos usuários. Foi elaborado um QRcode para disponibilizar o formulário, impresso, e disponibilizado entre os dias 9 de março e 29 de março de 2022 nas estações das Bikes no bairro Bom Fim em Porto Alegre. Outro meio de divulgação foi por link, no formato online, divulgado em grupos do Facebook e no Instagram pessoal da autora. As respostas foram coletadas de forma espontânea, sem direcionamento de participantes. A partir das respostas, buscou-se compreender as motivações e as relações estabelecidas pelo público com a marca Itaú, clientes ou não do banco, e o conhecimento sobre economia compartilhada. Foi um total de 26 respostas válidas, sendo 22 escolhidas de forma randomizada, as quais foram classificadas por clientes e não clientes do banco. Esse número foi considerado significativo para a presente pesquisa visto que é de cunho qualitativo.

A entrevista realizada com o profissional de relações institucionais do banco Itaú, Guilherme Monacelli Cipullo, foi através do email. A pesquisa contou com 4 perguntas abertas, relacionada ao projeto de bicicletas compartilhadas e o propósito de marca da instituição.

4.2 SOBRE O ITAÚ

Baseado em sua história, disponível no site Institucional (2022), o Banco Itaú foi criado em 1943 e teve sua origem do Banco Central de Crédito, mas seu funcionamento foi iniciado em 1945. Foi em 1964 que teve sua razão social alterada para Banco Federal Itaú S.A., como resultado de fusões. Após algumas incorporações ao longo de sua história, em 1973 o banco começou a denominar-se como Banco Itaú S.A.

No Brasil, o processo de privatização dos bancos estatais, ocorrido em 1990, possibilitou que o Itaú adquirisse bancos de diversos estados brasileiros, como: Banco do Estado do Rio de Janeiro S.A - Banerj (1997), o Bemge - Banco do Estado de Minas Gerais S.A (1998), o Banestado - Banco do Estado do Paraná S.A. (2000) e o BEG - Banco do Estado de Goiás S.A. (2001).

Em 2003 foi criado o Banco Itaú Holding Financeira S.A. (Itaú), que foi o resultado de uma reestruturação societária do conglomerado Itaú, articulando atividades para coordenação estratégica e centralização das ações de controle de risco das instituições do grupo.

No ano de 2006 o Itaú se tornou o primeiro banco não norte-americano com ações listadas na bolsa de valores de Nova Iorque, por cumprir todos os dispositivos que tratam de questões relativas aos controles internos de demonstrações contábeis sólidas.

O Banco Itaú foi indicado pela 3 vez como o melhor banco da América Latina em 2001, além de receber destaque como banco de melhores estratégias de Internet e com boa governança corporativa. Atualmente o Itaú Unibanco está na lista das 500 marcas mais valiosas no mundo, sendo o único representante brasileiro, de acordo com o ranking anual da consultoria internacional Brand Finance¹³.

Segundo a própria definição, o Itaú Unibanco é o maior banco privado do Brasil, a maior instituição financeira da América Latina e uma das maiores do mundo. Como dito anteriormente, pelo 16º ano consecutivo, a marca foi apontada como a mais valiosa do país, segundo o ranking Interbrand¹⁴, entre outros importantes reconhecimentos.

4.2.1. Governança corporativa e sustentabilidade

A sociedade e os consumidores, de maneira geral, estão tensionando mudanças no comportamento das empresas em relação à sustentabilidade e ao consumo consciente. Isso interliga perspectivas e expectativas nos aspectos sociais, ambientais e econômicos, buscando uma atuação correta, justa e viável. Obviamente esse movimento toma proporções e visibilidade em escala, uma vez que os impactos têm consequências cada vez mais complexas. A sustentabilidade vai além do conceito ambiental. Ações sustentáveis são aquelas que possuem como objetivo aliar o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental.

Uma pesquisa realizada pela Opinion Box em 2021, revelou que a preocupação dos usuários com uma rotina sustentável tem crescido no Brasil. A

¹³ **Brand Finance:** é a consultoria líder mundial em avaliação de marcas.

¹⁴ **Interbrand:** Interbrand é uma consultoria global de marcas especializada em áreas como insight, estratégia, experiência e ativação de marcas, embalagem e naming.

pesquisa demonstrou que 84% dos brasileiros temem pelo futuro das próximas gerações por causa das questões ambientais, sendo que 62% dos entrevistados consideram o fator da sustentabilidade em um momento de decisão de compra.

A governança corporativa é definida como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”, segundo o IBGC [2022]¹⁵. Nesse sentido, a governança é definida como um conjunto de práticas adotadas pela organização para fortalecer e alinhar os interesses de negócios entre os stakeholders, também com outros órgãos de fiscalização e regulamentação, a fim de convergir os interesses e atuação de forma estratégica, para obtenção dos resultados projetados.

Esse comportamento, de acordo com a opinião de teóricos da área de estratégia, esclarece que decisões no planejamento estratégico devem considerar o peso do impacto para os stakeholders e na sociedade como um todo, seja na gestão da relação baseada na ética, transparência, confiança, com metas empresariais que respeitem o desenvolvimento sustentável, preserve recursos ambientais, respeite a diversidade e promova a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2007).

É importante ressaltar que o ambiente empresarial é caracterizado pela competição. Nesse viés, um dos principais objetivos do planejamento estratégico é a obtenção de resultados e performance superior no mercado, o que está intrínseco ao conceito de vantagem competitiva e propósito de marca, não dando para separar esses dois aspectos.

Esse movimento só acontece, ou deveria acontecer, através da construção de um valor econômico, a partir do valor social. Não se trata de filantropia ou doação, mas de uma estratégia direcionada para um único posicionamento, capaz de gerar o mesmo entendimento e valor compartilhado (PORTER & KRAMER, 2011).

Mais do que criar princípios de condutas específicas, se faz necessário desenvolver uma cultura e constância entre o valor econômico e valor social, considerando não só a esfera financeira, mas também as soluções para as necessidades da sociedade, de modo a transpassar a ideia de divergência entre esses dois pontos, apresentando a compatibilidade entre rentabilidade e impacto social positivo (BARKI et al., 2013).

¹⁵ IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Nesse sentido, o Itaú demonstra a sua razão de existir com um significado que vai além da projeção de lucro e seu propósito se perpetua principalmente na sua governança corporativa. Essa construção solidifica a marca e sua imagem, uma vez que as estratégias estabelecem alguns princípios e compromissos a serem cumpridos pela empresa e seus públicos, tanto em suas atividades quanto nos seus relacionamentos, visando alinhar os valores às suas práticas.

Esses relatórios são disponibilizados para todos os públicos da empresa e também no site institucional, como parte dos critérios de conduta que incluem transparência na gestão do negócio e seu desempenho, para além de demonstrativos financeiros. Esses demonstrativos buscam, segundo o banco Itaú 2020 “mitigar impactos e agregar valor, de modo a construir um negócio perene que amplie sua contribuição com a sociedade sustentável”.

Figura 1 – Governança Corporativa



Fonte: Código de Ética Itaú.

Sobre a interação com os públicos de relacionamento da empresa, são evidenciados “o compartilhamento de valores e ações que favoreçam o bem comum e o desenvolvimento sustentável”, demonstrando a cultura organizacional e preocupação de manter suas atividades consoantes ao seu posicionamento em todas as esferas. Além disso, sobre o viés do consumo quanto ao produto, eles destacam como posicionamento “aperfeiçoarmos constantemente nossos produtos e serviços e a forma como nos relacionamos”, demonstrando a preocupação em

melhorar e inovar no portfólio e nas formas de interagir com os públicos de interesse da empresa.

Figura 2 – Demonstração das práticas empresariais



Fonte: Código de Ética Itaú

Segundo o banco Itaú, a estratégia corporativa permite uma governança integrada aos negócios, nos quais tendências sociais, ambientais e econômicas são incorporadas. Essa visão permite à empresa considerar fatores e variáveis externas, que afetam a sustentabilidade financeira do negócio e norteiam o seu relacionamento com os públicos de interesse e sociedade como um todo, como questões climáticas, sustentabilidade e gestão socioambiental.

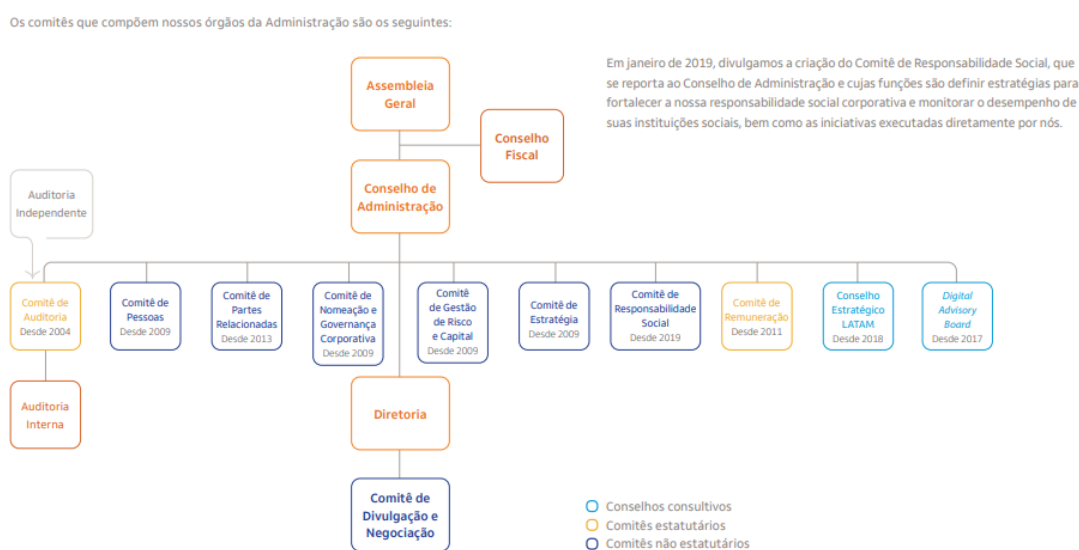
Segundo o Itaú, a governança corporativa é um conjunto de mecanismos de monitoramento e incentivo que asseguram que os administradores estejam alinhados aos interesses dos acionistas de forma sustentável.

Como percebemos em seu discurso, a sustentabilidade é um grande pilar para as estratégias do Itaú. Esse princípio se faz presente em todos os direcionais de negócio da empresa, considerando que sua visão é de “Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes”. O diretor não se restringe a projetos ligados somente ao âmbito ambiental, a sustentabilidade corporativa interliga questões socioambientais, de diversidade e de investimento social e incorpora a sustentabilidade à estratégia, o que possibilita internalizar questões e tendências sociais, ambientais e econômicas nas operações.

Em 2019 o Itaú lançou uma nova visão estratégica sobre a sustentabilidade. A partir de um diagnóstico dos desafios globais, colaboradores, lideranças e

representantes da sociedade civil, juntamente com consultoria externa, foram acionados para identificar e pontuar temas relevantes em que as operações e os negócios do Itaú poderiam impactar ou colaborar para o desenvolvimento. Foi a partir daí, que seu Comitê de Sustentabilidade passou a se chamar Comitê de Impacto Positivo, criado com o objetivo de assegurar a coerência entre os projetos, mensurar a evolução e o impacto dos compromissos assumidos pelo Itaú, deliberando diretamente para os responsáveis o fortalecimento dessas agendas. Esse movimento foi essencial para a ratificação da cultura organizacional, além de estruturar multiplicadores para incentivar as pautas de sustentabilidade em outros comitês e garantir amplas discussões, para viabilizar que as decisões fossem tomadas de forma colegiada.

Figura 3 – Organograma da administração dos comitês



Fonte: Material de Governança Corporativa e de Sustentabilidade do Itaú (2020)

Essas pautas são consideradas e defendidas pelo banco como um tema estratégico e essencial para contribuir positivamente para o desenvolvimento de um mercado de capitais mais eficiente e sustentável. Isso perpassa não só as relações e práticas da empresa de forma institucional, mas também a maneira como olham as empresas que investem e trabalham, onde essas passam por uma criteriosa análise

ESG¹⁶. Essa postura busca um entendimento completo das oportunidades e riscos envolvidos nas decisões de investimento e retorno, no que tange aos aspectos ambientais, sociais e de governança empresarial, esses que a análise financeira tradicional não contempla. O impacto gerado por esses aspectos nas práticas é muito grande, se considerar a mudança de comportamento das empresas, que podem gerar valor e oportunidades de negócio à medida em que agregam e impulsionam adequadamente temas ESG aderentes às suas operações.

Figura 4 – Análise ESG do Itaú para avaliar empresas parceiras



Fonte: Relatório ESG (2020)

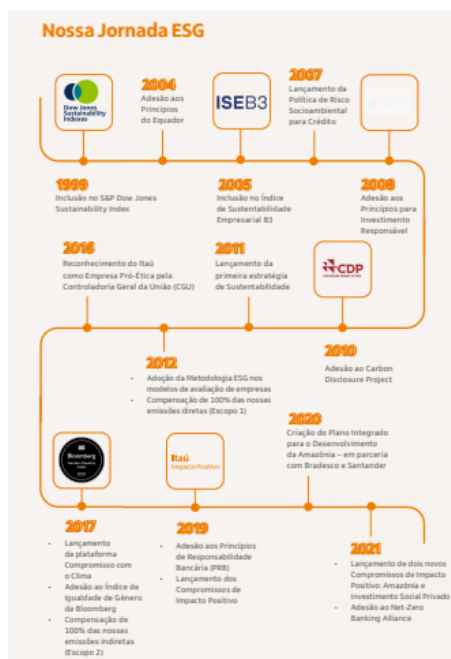
Na análise ESG são avaliadas dimensões sociais, ambientais e corporativas das empresas que pretendem se relacionar com o banco Itaú. Aspectos como gerenciamento consciente de resíduos e insumos, mudanças climáticas e relacionamento com os stakeholders constituem o modelo de integração e fazem parte do critério para alocação. Os clientes, devem atender aos critérios fundamentais estipulados pelo banco e não podem estar relacionados à lista de atividades excluídas, ou seja, que contrariem os princípios e valores, podendo

¹⁶ ESG - Environmental, social and corporate governance: é uma abordagem para avaliar até que ponto uma corporação trabalha em prol de objetivos sociais que vão além do papel de maximizar os lucros em nome dos acionistas da mesma.

passar por avaliações adicionais, com base nos requisitos exigidos pelo setor de atuação e segmento, definidos pela Política de Risco Socioambiental.

Pela magnitude do segmento como instituição financeira, todas as atividades têm impacto no âmbito econômico e social para os stakeholders. Sendo assim, o que o Itaú busca e defende nos seus programas e atividades, de acordo com os discursos institucionais, é a intenção de oferecer produtos e serviços que geram valor e potencializam o impacto positivo na sociedade. Nesse sentido, a alocação e apoio aos clientes seguem com o olhar sustentável financeiramente e socialmente, que tragam retornos econômicos e benefícios, uma vez que se constituem como partes fundamentais na atuação, demonstrando que a prestação de serviços e produtos tem o foco voltado ao alinhamento dos valores e às demandas atuais da sociedade, não só pelo viés do lucro e resultado empresarial.

Figura 5: Linha do tempo dos compromissos de impacto positivo



Fonte: Site Institucional do Itaú

Os compromissos se expressam nas estratégias e na estrutura de atuação que se configuram em áreas fundamentais de decisão e hierarquia. Assim como o compromisso de avaliar as práticas das empresas parceiras, em 2021 o Itaú aderiu ao Net-Zero Banking Alliance, que tem como objetivo e desafio zerar as emissões financiadas de gases de efeito estufa até 2050, sendo 50% reduzido até 2030.

4.3 SOBRE O TEMBICI

A startup TemBici iniciou a partir da ideia, segundo Maurício Villar, um dos fundadores, de colocar bicicletas compartilhadas dentro da Universidade de São Paulo. Foi em 2009 que, a partir do seu TCC, o Pedalusp foi criado. No início a startup focou seus projetos na iniciativa privada, em condomínios comerciais e residenciais.

Em 2011 a startup contou com aportes, incluindo do Itaú (ITUB4), para acelerar a sua expansão. Mas foi em 2017, após adquirir Samba Transporte Sustentável, uma empresa concorrente que era 10 vezes o seu tamanho, passando a operar a Bike Rio e Bike Sampa, que a empresa ganhou visibilidade e passou a gerenciar os principais projetos de bicicletas compartilhadas do Brasil.

Com o objetivo de recuperar a confiança dos antigos consumidores, que havia se rompido com a decadência dos modais anteriores, o TemBici precisou encarar desafios, principalmente relacionados a: Tecnologia, relativo ao sistema; Operação, relativo à manutenção e logística das bikes; e de projetos, que contempla a localização e dimensão das estações do serviço oferecido. Nesse sentido, a empresa canadense PBSC Urban Solutions, que é reconhecida como a melhor consultoria para o segmento de bicicletas compartilhadas do mundo, foi acionada para desenvolver um projeto de remodelação das estações. O projeto contou com soluções para os principais problemas apontados pelos usuários:

Figura 6 – Estação de bicicletas compartilhadas – projeto PBSC Urban Solutions



Fonte: Andrade (2020)

Atualmente, a startup recebe a classificação de Greentech, termo usado ao referir-se às empresas de tecnologia atuantes e focadas na sustentabilidade, preservação de recursos naturais e desenvolvimento sustentável. A startup possui mais de 700 pessoas envolvidas nas suas operações e já ajudou a reduzir mais de 14.000 toneladas de emissões de gás CO2 nos últimos dois anos.

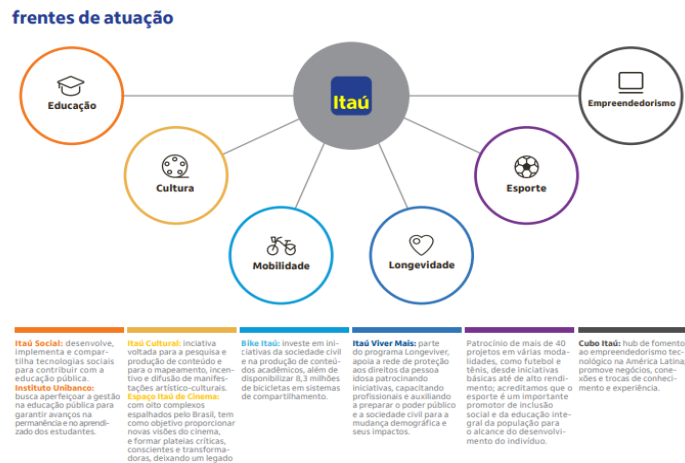
4.4 ITAÚ: DA ECONOMIA COMPARTILHADA AO PROPÓSITO DE MARCA

O Itaú se posiciona, nos materiais analisados e no seu site institucional, como um banco sustentável e inovador, que tem como propósito “estimular o poder de transformação das pessoas” e a visão de “ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes”. Essa postura se desdobra, segundo os relatórios disponibilizados pelo banco, em suas práticas estratégicas, como um compromisso assumido pela marca com a transformação, desde a simplificação de serviços e produtos, quanto nas responsabilidades sociais, ambientais e culturais. Ou seja, o Itaú busca endossar e convergir o seu propósito em todas as suas iniciativas, sejam relacionadas ao seu negócio, enquanto instituição financeira, ou em ações voltadas para a sociedade.

Sendo assim, a agenda de investimento social privado do banco e os compromissos de impacto positivo, alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento

Sustentável da Organização das Nações Unidas (ODS-ONU), focam em grandes frentes de atuação ligadas à educação, cultura, mobilidade e longevidade, nas quais, o banco possui iniciativas de atuação para cada compromisso elencado.

Figura 7 - Iniciativas alinhadas ao compromisso de impacto positivo

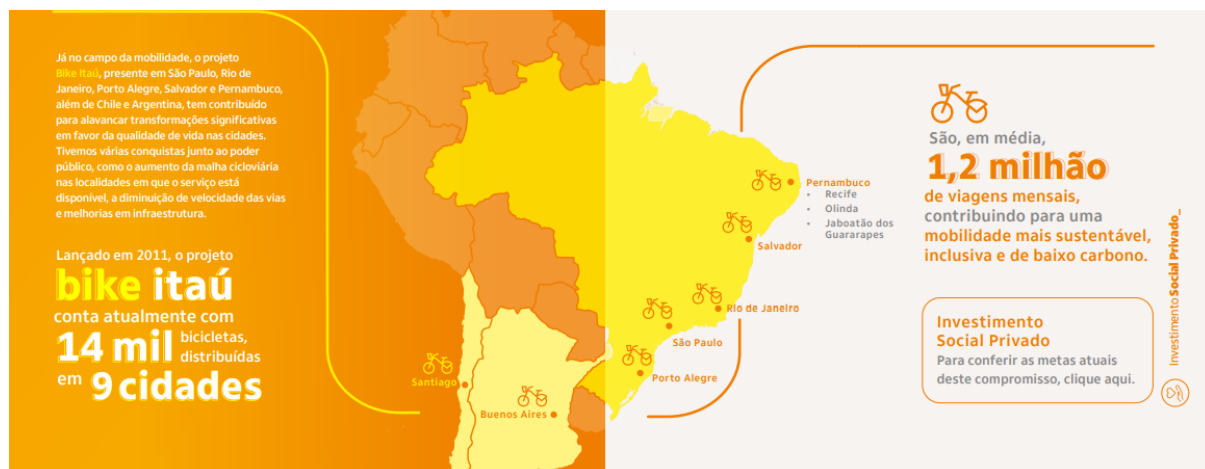


Fonte: Relatório ESG (2020)

Nessa esteira, é notável a preocupação por parte do Itaú em se relacionar com os seus consumidores com temas que fazem parte da rotina e que também são preocupações latentes do dia a dia dos seus públicos. Com isso, as estratégias postas fazem parte da transformação sociocultural, onde o banco, se coloca no lugar de agente de transformação e tem sua estratégia voltada para o relacionamento com a sociedade, em conjunto com políticas públicas e agendas coletivas no contexto local, nacional e global, possibilitando novos modelos de colaboração entre setores da sociedade e integrando os objetivos de desenvolvimento sustentável.

Tendo em vista esse posicionamento, a agenda de mobilidade urbana se torna um pilar dentro da estratégia de sustentabilidade, e a iniciativa de investir no modal aparece não só como um condutor para alcançar os seus objetivos e fortalecer o seu propósito enquanto marca, mas de aproximar o Itaú da vida cotidiana das pessoas através da experiência, ativando a sua marca pelo uso das bicicletas.

Figura 8 - Abrangência do projeto Bike Itaú



Fonte: Relatório Impacto Positivo 2020.

O sistema começou a sua operação em 2012, na cidade do Rio de Janeiro, mas até então era administrado pela operadora Serttel. Foi em 2018, que a empresa responsável passou a ser a TemBici, que “promoveu uma mudança importante no sistema ao introduzir a tecnologia da PBSC [...] e implementar processos de melhoria contínua na logística, planejamento urbano (localização das estações), manutenção e atendimento” (Cipullo, entrevista via e-mail, 2022). Esse investimento possibilitou a expansão e melhoria do serviço, restabelecendo a confiança dos usuários e o aumento da sua capacidade de atuação e abrangência. Essa consultoria permitiu que a TemBici fortalecesse os princípios colaborativos à medida que promoveu soluções no sistema, melhorando a capacidade ociosa Botsman e Rogers (2010), em relação a otimização da logística e localização das estações, maximizando o seu potencial de uso, uma vez que várias pessoas compartilham o mesmo equipamento. “Atualmente, a parceria entre Itaú e TemBici no Bike Itaú é responsável por cerca de 3 milhões de usuários cadastrados, que juntos já somam 60 milhões de viagens” (Cipullo, entrevista via e-mail, 2022). Outro aspecto também foi o aumento da massa crítica, ou seja, a quantidade de usuários para se tornar autossustentável, através da organização e distribuições bem-sucedidas nas cidades e o aumento no número de bicicletas e usuários.

Os relacionamentos e a participação colaborativa entre os diversos atores da sociedade se configuram como um elemento importante. No caso do Itaú e TemBici, empresas privadas que através de patrocínios e os apoios institucionais, aliam o

setor privado com o público, contou com “a aquisição dos novos equipamentos pelo Itaú e uma operação consistente por parte da TemBici, envolvendo uma área de Relações Governamentais para tratar das licitações e credenciamentos” (Cipullo, entrevista via e-mail, 2022). Essas relações intermediam as demandas da sociedade e a atuação planejada do poder público, traçando e ampliando a influência sobre políticas públicas que intensificam o uso da bicicleta como alternativa para mobilidade urbana e promovem benefícios mútuos para todos os envolvidos. Além disso, essas práticas antecedem e se apresentam como uma reação aos problemas da sociedade que ainda estão em percurso, como densidade populacional, saturação do meio ambiente, escassez de matéria prima e tendências de comportamentos e de consumo.

Sobre o motivo do investimento do Itaú na TemBici, o responsável pelas Relações Institucionais do Banco Itaú afirma “apostamos na expertise adquirida pelos fundadores da empresa (que já haviam sido responsáveis por outros projetos menores de compartilhamento de bicicletas) e estruturamos um plano em conjunto” (Cipullo, entrevista via e-mail, 2022). Esse relacionamento entre o modelo tradicional, startup e poder público articula ações para o desenvolvimento de projetos que aceleram a transformação e fornecem recursos para problemas latentes da sociedade.

A estratégia de investimento em mobilidade urbana pelo Itaú está associada à criação de um valor compartilhado para a sociedade. Apesar de estar completamente relacionada às estratégias de sustentabilidade, ela não se restringe apenas à responsabilidade corporativa, mas também se associa à estratégia competitiva da empresa. O Itaú compõe a carteira do Dow Jones Sustainability Index (DJSI) desde 1999, conhecido como o índice de sustentabilidade mais importante a nível mundial. Possuir essa credencial acarreta em valorização nas ações da empresa, que por sua vez, estimulam e incentivam outras empresas a adotarem práticas sustentáveis e a buscarem essa credencial por esse fator de diferenciação. No que tange aos negócios, outro indicador importante que o Itaú integra é o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que mede o retorno da carteira de ações de empresas classificadas como socialmente responsáveis e de sustentabilidade empresarial. As empresas contidas neste indicador são reconhecidas por seu comprometimento com o desenvolvimento sustentável e por práticas de investimento social, além da inserção do tema em suas estratégias organizacionais (MELO,

2012).

O projeto Bike Itaú, por abarcar as premissas da economia compartilhada, voltadas a resolver as necessidades dos consumidores e ir ao encontro dos valores que estão sendo cada vez mais valorizados pela sociedade, tem contribuído com o fortalecimento de marca e reafirmação do propósito do Itaú. Segundo o responsável pelas Relações Institucionais do Banco Itaú:

Do ponto de vista de fortalecimento da marca, é significativo que o Itaú Unibanco seja reconhecido como uma empresa que investe para a melhoria da mobilidade urbana – tanto pelo Bike Itaú, projeto indutor de demanda em parceria com o poder público, quanto pelos demais patrocínios a organizações que promovem advocacy, geração de conteúdo, pesquisas e estudos que qualificam o debate público em prol da temática (Cipullo, entrevista via e-mail, 2022).

É possível perceber que o relacionamento entre o Itaú e o TemBici, como empresas de modelos distintos, perpassa a ideia de benefícios mútuos, seja pela otimização de processos internos, fortalecimento de imagem, uso eficiente de recursos ou agilidade de adaptação. Nesse sentido, a ação conjunta permite desenvolver produtos e melhorias com foco no consumidor, e ao mesmo tempo, uma reação mais ágil frente às mudanças de mercado, de maneira mais econômica e eficiente, adequadas ao seu modelo de negócio, mas com recorrência a longo prazo.

4.5 DA METODOLOGIA AOS RESULTADOS

A partir do entendimento do fenômeno de economia compartilhada, bem como o contexto mercadológico e social contemporâneo, que tem impulsionado e estimulado uma postura e atuação mais responsável das empresas, aliadas aos valores coletivos e sociais, será apresentado a etapa empírica do trabalho: a apresentação da coleta e do estudo de caso do Itaú e TemBici. O posicionamento do Itaú, disponibilizados no seu site institucional e nos relatórios de livre acesso, além da entrevista com o Relações Institucionais do Banco Itaú, Guilherme Monacelli Cipullo, contribuíram para a fundamentação e embasamento desse trabalho até o momento.

Essa fase, portanto, visa entender como o propósito do Itaú enquanto marca se manifesta na prática do projeto de economia compartilhada.

4.5.2 Discussão e apresentação dos resultados

O Itaú se apresenta como um banco sustentável, com práticas empresariais voltadas à retornos positivos para as pessoas e para o meio ambiente. Esse posicionamento é sustentado tanto no seu propósito enquanto marca, quanto na sua governança corporativa e nos investimentos e relacionamentos do banco com outras empresas. Nesse sentido, o que se buscou no levantamento de dados com os usuários do projeto de bicicletas compartilhadas do banco Itaú com a startup TemBici foi como o fenômeno da economia compartilhada ocorre e quais os pontos convergentes entre esse modelo e o propósito de marca sustentada pelo banco.

Para entender o contexto, foi analisado o perfil dos respondentes e usuários do sistema de compartilhamento de bicicletas, expressos na **Tabela 1 – Identificação dos usuários entrevistados** e os atributos associados por estes à marca Itaú, demonstrados na **Tabela 2 - Atributos associados à marca Itaú classificado por clientes e não clientes**. Além disso, será traçado as motivações, a frequência e conhecimento sobre a adesão da economia e consumo compartilhado.

- *Perfil dos usuários do serviço de compartilhamento*

Tabela 1 – Identificação dos usuários entrevistados

Perfil dos usuários Bike Itaú			
Identificação	Idade	Renda	Escolaridade
Entrevistado 1	20	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 2	21	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 3	21	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Médio
Entrevistado 4	22	Entre 4 e 6 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 5	23	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior
Entrevistado 6	23	Entre 4 e 6 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 7	24	Entre 4 e 6 salários mínimos	Ensino Superior
Entrevistado 8	24	Entre 7 e 9 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 9	25	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 10	25	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 11	25	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto

Entrevistado 12	25	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 13	25	Entre 4 e 6 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 14	26	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 15	28	Entre 4 e 6 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 16	28	Entre 7 e 9 salários mínimos	Pós Graduação
Entrevistado 17	29	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Fundamental
Entrevistado 18	29	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 19	29	Entre 1 e 3 salários mínimos	Pós Graduação
Entrevistado 20	29	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 21	33	Entre 4 e 6 salários mínimos	Pós Graduação
Entrevistado 22	33	Entre 4 e 6 salários mínimos	Pós Graduação
Entrevistado 23	34	Entre 7 e 9 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 24	36	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior

Fonte: Questionário

O perfil dos entrevistados e usuários do serviço de bicicletas compartilhadas da cidade de Porto Alegre, Bike Itaú, é composto apenas pelas gerações Z (10 a 25 anos) e Y (25 a 40 anos), gerações que nasceram em um mundo de transformações e inovações, acompanharam a evolução ou nasceram no mundo conectado e com a acesso à internet. Essa relação é importante quando pensamos nos mecanismos que impulsionam e possibilitam o funcionamento da economia compartilhada, que estão estritamente relacionados às novas tecnologias de comunicação e que necessitam pessoas familiarizadas e com conhecimento para operar smartphones e aplicativos para aderir a esse tipo de consumo. O conhecimento e o esforço cognitivo em relação a essa nova prática também se apresentam na análise de escolaridade dos respondentes, onde 15 deles possuem nível de escolaridade ensino superior incompleto, seguido de 4 com pós-graduação, 3 com ensino superior completo e apenas 1 com ensino médio e 1 com ensino fundamental.

Em relação à renda, 14 possuem uma renda entre 1 e 3 salários mínimos, seguido de 7 respondentes com a renda entre 4 e 6 salários mínimos e apenas 3 com salário de 7 e 9 salários mínimos.

- Motivações para utilizar a Bike Itaú

Uma das perguntas do questionário era quanto às motivações para o uso da Bike do Itaú, realizada para entender a classificação do condutor que contribuiu para adoção do comportamento compartilhado e a participação da empresa nesse processo. Para elencar as principais motivações, foram contabilizados o número de reincidência dos motivos, tendo em vista que o usuário poderia elencar três respostas.

Selecione 3 motivos pelo qual você utiliza esse serviço

Praticidade.....	20
Economia.....	14
Estilo de vida.....	12
Saúde.....	11
Consumo Consciente.....	4
Sustentabilidade.....	4
Falta de espaço.....	4

Entre as motivações que aparecem para o uso da bicicleta compartilhada entre os respondentes, temos os atributos como praticidade, economia e estilo de vida como predominantes, além do aspecto de saúde. Por último, aparecem o consumo consciente, a sustentabilidade e a falta de espaço com a mesma expressividade. Isso demonstra que, apesar dos aspectos de sustentabilidade e consumo consciente despontarem como motivos para mudança de comportamento, no caso da TemBici, a praticidade oferecida na utilização do serviço em sua operação é o maior incentivo para o uso e adesão ao compartilhamento. Nesse sentido, o condutor tecnológico aqui é o fator mais decisivo, pois está relacionado diretamente a praticidade do seu uso enquanto plataforma e serviço, baseado na experiência do usuário. É importante ressaltar que as plataformas online são a base da economia compartilhada e conseqüentemente favorecem novas relações econômicas (SCHOR, 2014).

Essa relação também demonstra o papel importante que as empresas exercem para o movimento desse tipo de economia, visto que, esses atributos são relacionados principalmente ao acesso e serviço viabilizado por elas. Em seguida, o

fator econômico é elencado como principal, devido a possibilidade de acesso ao serviço, sem necessariamente ter posse, fazendo com que o indivíduo economize ao optar pelo sistema, inclusive em detrimento de outros meios. Depois temos os condutores sociais, que estão ligados à sustentabilidade e consumo consciente, que contribuem com o senso de comunidade e pertencimento. É possível perceber que as razões dos entrevistados para a adesão desse comportamento e tipo de consumo está vinculada aos ganhos econômicos e de tempo, considerando a praticidade.

O comportamento B²B (Bussines to Bussines) na economia compartilhada permite a promoção dos acessos necessários que balizam o comportamento do público e auxiliam no desenvolvimento e ascensão desse tipo de economia, visto que, os fatores decisivos tendem mais para as práticas estruturadas pelas empresas, do que propriamente pela concepção coletiva. Além de que, esse relacionamento permite que as empresas criem o seu próprio ecossistema, aumentem a receita e até aceleram as inovações no seu segmento de negócio.

- *Frequência de uso entre proprietários de veículos*

Uma vez por mês.....	3
Uma vez por quinzena.....	3
Mais de 5 vezes na semana.....	2
Uma vez por semana.....	2

Sobre o uso de bicicletas compartilhadas entre os 10 usuários que são proprietários de pelo menos um tipo de veículo de locomoção, a maior recorrência é de frequência de uma vez por mês, seguido de uma vez por quinzena. Isso demonstra que a bicicleta não se configura como o principal meio de locomoção, mas há uma demanda e interesse nesse tipo de serviço mesmo naqueles que possuem outro meio de locomoção. Depois, temos a frequência de 5 vezes na semana e 1 vez por semana, demonstrando que o serviço de bicicleta tende a ser utilizado tanto para mobilidade quanto para lazer, mesmo com os usuários que possuem outro meio de se locomover, mas optam por esse tipo de serviço.

- *Atributos à marca*

Na pesquisa com os usuários do sistema de compartilhamento TemBici foi possível identificar que, mesmo aqueles que não possuíam contato direto com o serviço tradicional do banco, mas tiveram contato de experiência com Bike da TemBici, conseguiram apontar atributos à marca Itaú. Essa associação é estratégica e proposital por parte do banco, que afirmam que, por ser relevante ao interesse público, esse aspecto aliado à força operacional “contribuem para que os usuários das laranjinhas, sejam clientes ou não do banco, tenham uma boa experiência no contato com a marca do Itaú” (Cipullo, entrevista via-email, 2022).

Para entender como esses atributos se expressam, foi compilado as respostas dos usuários do sistema de bicicletas compartilhadas sobre as características associados à marca Itaú, apresentado na **Tabela 1 – Identificação dos usuários entrevistados**, divididos entre os indivíduos que possuem a conta no banco e os que não possuem a conta, ou seja, daqueles que tiveram contato com o produto principal e aqueles que só tiveram a experiência fornecida pela economia compartilhada.

Tabela 2 - Atributos associados à marca Itaú classificado por clientes e não clientes.

Atributos associados ao Itaú	
Possuem conta	Não possuem conta
Segurança, notoriedade, mercado	Saúde, modernidade e praticidade.
Confiável, criativo, humano	Laranja, banco, burocracia
Burocracia, dinheiro, capitalismo	laranja, juros e fortuna
Versatilidade, praticidade, intuitivo	Maior banco nacional
Fidelidade, facilidade e familiaridade	Inovação, credibilidade e segurança
Seguro, homebank e prático	Credibilidade, confiança e dinheiro
Confiança, praticidade, modalidade	Riqueza, laranja e propagandas boas
Banco, bike, personalité	Empresa - inteligente - rica
Banco tradicional, burocracia, tempo	Dinheiro, moderno, praticidade
#pratico #protegido #adaptável	Carisma, presença e juventude
Conservador, complicado, chique	#conhecermas #banco #laranja

Confiança, rapidez, segurança	Segurança
-------------------------------	-----------

Fonte: Questionário

É perceptível que os atributos negativos relacionados à marca são maiores que os positivos naqueles que possuem a conta e utilizam o serviço principal do banco Itaú. Demonstrando com esse resultado que a experiência com TemBici e o uso da bicicleta compartilhada auxilia no processo de formação de opinião sobre a marca, sem que haja necessariamente o contato com o produto principal, mesmo que a operação e execução não seja realizada pelo Itaú.

Essa dualidade nos ajuda a entender também a relação entre as empresas e o aprimoramento da colaboração entre elas, uma vez que funcionam em coordenação para atingir o objetivo em comum, mas têm resultados diferentes, considerando a estratégia de cada modelo de negócio. Se por um lado o Itaú buscou soluções inovadoras e ativação de marca através de valores, com rapidez e expertise de operação, envolvendo critérios relacionados ao seu propósito de atuação, por outro, a Startup TemBici procurou um investimento para que pudesse escalar o seu negócio com credibilidade, vinculando a interface do seu negócio à marca Itaú.

- *Startup TemBici, Itaú e Economia Compartilhada*

Um das últimas perguntas do questionário era em relação a ciência dos usuários sobre a responsabilidade de operação pela startup TemBici e sobre a temática de economia compartilhada. Das 24 respostas, 14 respondentes declararam desconhecer a operação por parte da TemBici pelo sistema de compartilhamento de bicicletas, enquanto apenas 12 confirmaram que sabiam que eram operadas pela startup. Essa indicação demonstra que o investimento do Itaú no projeto de bicicletas compartilhadas não se trata apenas de uma iniciativa isolada dentro da agenda de sustentabilidade do banco, mas como uma plataforma de ativação para a marca na causa pela mobilidade urbana, uma vez que essa é uma questão que faz parte do dia a dia e atinge a sociedade de forma ampla, contribuindo com a lembrança de marca.

Quando questionados sobre o conhecimento sobre economia compartilhada, das 24 respostas: 11 já ouviram falar sobre a temática, 7 não sabem do que se trata

e apenas 6 tem conhecimento do tema. Ou seja, com base nesses dados, podemos perceber que, mesmo participando do processo de economia compartilhada, poucos têm o entendimento do que é essa dinâmica, o que representa um desafio para o desenvolvimento desse novo tipo de economia.

As premissas da economia compartilhada surgem como uma reação aos efeitos que a economia convencional causou na sociedade. Nesse sentido, se apresenta com o viés de questionar as formas tradicionais de organização, do modo de produzir, consumir e se relacionar, considerando sobretudo o contexto de forma ampla, abarcando aspectos sociais, ambientais e tecnológicos e os diferentes atores, que antes não eram necessariamente considerados de forma consciente. Esse movimento engloba todos os agentes que participam do processo de desenvolvimento econômico, sejam eles cidadãos, consumidores, empresas e iniciativas públicas, justamente por se tratar de um fenômeno que depende do envolvimento e impacta diretamente a todos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os avanços tecnológicos e questões ambientais tensionam mudanças sociais que impactam diretamente na gestão empresarial e no mercado como um todo, fazendo com que essas transformações alterem significativamente tanto o percurso social quanto o mercadológico, como uma espécie de retroalimentação. Nesse sentido, entender como empresas de grande porte incorporam os valores sociais em suas práticas, bem como adequam os seus comportamentos às tendências apresentadas, se fazem extremamente necessários para visualizar o percurso e analisar o impacto da sua atuação para o desenvolvimento da sociedade.

A necessidade de uma mudança significativa nos modelos tradicionais de negócio baseados no modelo capitalista, insustentável pelo panorama ambiental, fez com que as empresas procurassem alternativas e maneiras de integrar ações de impacto positivo, tanto para fortalecer sua imagem, uma vez que o consumo tem se expressado por valores compartilhados e não pela compra do bem em si, quanto para ganhar competitividade de mercado.

O estudo de caso do Itaú e TemBici evidencia que, apesar da empresa Itaú operar no modelo tradicional, o investimento em atividades ligadas ao compartilhamento e em processos sustentáveis, por meio do relacionamento com a

startup TemBici, agregaram valor A marca Itaú, bem como à lembrança positiva da marca, ainda que em um público com pouca familiaridade com o tema da economia compartilhada, justamente por atender e operar de acordo com os anseios da sociedade. As premissas da economia compartilhada vão aparecendo no projeto de bicicletas compartilhadas Bike Itaú, não por serem impulsionadas como tal, mas por se configurarem como resposta ao movimento inevitável do âmbito da economia e do comportamento.

O fenômeno da economia compartilhada se expressa nos usuários do sistema compartilhado de bicicletas em Porto Alegre por motivações que, não estão necessariamente ligadas à consciência sustentável e coletiva, mas sim ao âmbito econômico e tecnológico, demonstrando que esse modelo ainda está se consolidando pela praticidade e usabilidade que oferece, e encontram-se em transição para o consumo consciente. De qualquer forma, o projeto sustenta os preceitos valorizados socialmente, de forma coletiva, como sustentabilidade, consumo consciente e acabam por reforçar o propósito de marca do Itaú. Por ter um propósito bem estabelecido e práticas condizentes com o seu posicionamento, o banco se torna uma marca reconhecida e lembrada no seu segmento de atuação e em outros em que estão apenas ligados aos seus valores, como sustentabilidade e mobilidade urbana. Nesse sentido, o projeto de bicicletas compartilhadas, Bike Itaú, se apresenta como uma forma da empresa se adequar aos desafios contemporâneos e aos novos movimentos que estão surgindo na economia, como uma estratégia de competitividade de mercado, que promove um reforço constante do seu propósito de existir como uma solução aos problemas que a economia compartilhada também vem se estruturando para solucionar.

O projeto além de fortalecer os atributos que a marca associa a si, aumenta os pontos de contato com os públicos em geral por meio de iniciativas que não estão vinculadas ao seu escopo principal de atuação, ganhando assim, notoriedade e reconhecimento.

O fenômeno da economia compartilhada apresentada neste estudo demonstra que a sua operação não reafirma a ideia que os indivíduos precisam deixar de consumir, na verdade, desestimulam a posse, mas incentivam cada vez mais o ato de consumo. Essa perspectiva vai ao encontro do esboço de um sistema comercial futuro, que incentiva consumir de formas reinventadas e cada vez mais ávidas, mas correlacionando questões econômicas, ambientais e sociais nessas

práticas.

Portanto, a lógica que se sobressai é a da capacidade de produzir inovações em busca da competitividade pautada por valores e propósito, ganhando notoriedade a partir do impacto positivo que podem ocasionar no seu contexto através das ações, e não somente pelos resultados financeiros. A empresa assume a sua razão de existir em prol dos valores coletivos, não mais do valor individual de consumo.

O estudo de caso do TemBici e Itaú e pode ser considerado como economia híbrida, definida por Jeremy Rifkin (2016), pois tem o seu funcionamento e produto principal baseado na economia tradicional, mas investe em inovações advindas do pensamento da era compartilhada. Portanto, o desenvolvimento desse tipo de economia não representa necessariamente o fim da economia tradicional, mas percebe-se uma tentativa das empresas de estabelecerem sinergia entre os modelos de negócio, promovendo disrupções, a fim de agregar valor uma à outra, sem precisar concorrer entre si, fornecendo os aportes necessários para o fortalecimento e crescimento mútuos.

O relacionamento entre as empresas, evidenciado na pesquisa pelo banco Itaú com a startup TemBici, promove um papel importante na aceleração da economia compartilhada, uma vez que conduz e incentiva práticas empresariais e de investimento nesse âmbito, criando negócios e novas formas de pensar e distribuir às ofertas aos seus públicos. Além de alterarem significativamente o comportamento do meio empresarial.

As motivações para adesão desse modelo variam, mas são sobretudo por conveniência e por necessidade econômica, do que propriamente por consciência sustentável ou conhecimento sobre os benefícios da economia compartilhada.

Contudo, por gerar um sentimento de vantagem e praticidade, esse novo modelo promove uma mudança de comportamento dos consumidores, que acaba refletindo no comportamento de mercado, mesmo que ainda de uma forma sutil e não consciente por parte dos indivíduos. A falta de conhecimento em relação à esse modelo, representa um grande desafio para o seu desenvolvimento, à medida que este exigirá indivíduos com maior capacidade analítica e mais preparo educacional, para compreender o seu papel enquanto consumidores e atores dessa nova economia, que requer uma nova mentalidade e, sobretudo, uma postura crítica, considerando que as regulamentações e leis ainda não são bem definidas e

oferecem riscos no ponto de vista regulatório.

Cabe salientar, que a pesquisa realizada limitou-se a alguns aspectos relativos ao tema da Economia Compartilhada, portanto sugere-se que estudos futuros sejam realizados, abordando novas questões relativas à investigação das novas formas e modelos do trabalho e da cultura das empresas que estão aderindo a esse novo modelo.

6 REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS – **Tudo que você precisa saber sobre startups**. (2019) Disponível em > <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>< Acesso em 16 mar. 2022

AAKER, D. **El éxito del producto está en la marca**. Recuperado de: http://www.escuelanegocios.com.mx/el_exito_producto_es_marca.pdf, 1996.

ACKOFF, R. **A concept of corporate planning**. Long Range Planning, v.3, n1, p 2-8, set. 1970.

ANDRADE, V; QUINTANILHA, L. **Bicicletas nas cidades: Experiências de compartilhamento, diversidade e tecnologia**. Relicário, 2020

AVANÇOS e dúvidas no campo do compartilhamento. **Ceo Brasil**, <https://www.pwc.com.br/>, ed. Ano 11. Nº31. 2016., p. 12, 2016. Disponível em> <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/revista-ceo/assets/2016/PwC-CEO-BRASIL-31.pdf>< Acesso em 10 de mar. 2022.

BARDHI, F.; ECKHARDT, G. M. **Access-based consumption: the case of car sharing**. **Journal of Consumer Research**, v. 39, dez. 2012, p. 881–898.

BARSKI, Edgard et al. (Ed.). **Negócios com impacto social no Brasil**. Petrópolis, 2013.

BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós-modernidade**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1998

BELK, R. **Sharing**. **Journal of consumer research**, v. 36, n. 5, p. 715-734, 2010.

BENOIT, S., BAKER, T., BOLTON, R., GRUBER, T.; KANDAMPULLY, J. **A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities and**

resources & capabilities of actors. *Journal of Business Research*, 79 (November 2016), 219– 227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.004>, 2017

BOTSMAN, R; ROGERS, R. **What's mine is yours. The rise of collaborative consumption**, v. 1, 2010

_____ **O que é seu é meu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo.** Tradução de Rodrigo Sardenberg. 2011.

CANCLINI, Néstor G. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização.** 4ª ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1995

CHRISTENSEN, C.; **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.** Boston, MA, Harvard Business School Press; (1997) [4] Charles, A.; Why companies must innovate or die.

COHEN, B; KIETZMANN, J. Ride on! Mobility business models for the sharing economy. **Organization & Environment**, v. 27, n. 3, p. 279-296, 2014.

CORCIOLANI, M.; DALLI, D. **Gift-giving, Sharing and Commodity Exchange at Bookcrossing.com: new insights from a qualitative analysis.** *Management Decision*, v. 52, n. 4, pp. 755-776, 2014

DA SILVEIRA, L; PETRINI, M; DOS SANTOS, A. Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando?. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 298-305, 2016.

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

DE INVERSIONES, Fondo Multilateral; DE DESARROLLO, Banco Interamericano. Economía colaborativa En américa latina. **Economía Colaborativa en America Latina**, v. 39, 2016.

DORNELAS, J. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21.** São Paulo: Elsevier, 2015.

ETHOS, **Indicators on Corporate Social Responsibility 2007.** Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/ethos-indicators-on-corporate-social-responsibility-2007/> /< Acesso em 10 mar. 2022

FRENKEN, K; SCHOR, J. **Putting the sharing economy into perspective**. In: A research agenda for sustainable consumption governance. Edward Elgar Publishing, 2019.

GANSKY, L. **The mesh: Why the future of business is sharing**. Penguin, 2011.

GAUTHIER, G. **Disrupción, economía compartida y derecho**. **Fundación de Cultura Universitária**: Montevideo, 2016, p. 12

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. Atlas, 2009.

INTERBRAND 2021: **Itaú tem o maior valor de marca**. In: PropMark. 10 dez. 2020. Disponível em> <https://propmark.com.br/interbrand-2021-itaú-tem-o-maior-valor-de-marca-veja-lista-completa/> < Acesso em: 9 abr. 2022.

GIOVANINI, A. **Economia compartilhada e governança pública**. Revista de Administração Pública, v. 54, p. 1207-1238, 2020.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, 1995, p. 57-63.

GUTTENTAG, D. (2015). **Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector**. Current issues in Tourism, 18(12), 1192-1217.

ITAÚ – **Site institucional**. Disponível em> <https://www.itaú.com.br/institucional/sobre-o-itaú>> Acesso em 03 de mar. 2022.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. Relatório. **Relatório Anual ESG 2020**, [S. l.], 31 dez. 2020.

_____. Relatório. **Compromissos de Impacto Positivo**, [S. l.], 31 dez. 2020.

JWT Intelligence. (December/2015). **The Future 100: Trends and Change to Watch in 2016**. Recuperado de http://www.jwt.com/blog/consumer_insights/introducing-the-innovationgroups-the-future-100-trends-and-change-to-watch-in-2016/

KAPFERER, J. N. (2001) **Strategic Brand Management**. 2ª ed. London: Kogan Page.

KATHAN, W; MATZLER, Kurt; VEIDER, Viktoria. The sharing economy: Your business model's friend or foe?. **Business Horizons**, v. 59, n. 6, p. 663-672, 2016.

KELLER, K. L. E LEHMANN, D. R. (2006) '**Brands and branding: Research findings and future priorities.**', *Marketing Science*. 25(6), pp.740-759. URL:<https://search.proquest.com/docview/212245322?accountid=177838>

KIDDER, D. **The Startup Playbook: secrets from the fastest-growing startups from their founding entrepreneurs**. Chronicle Books LLC, 2012.

KLEIN, N. **Sem logo**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAZZARI, A; PETRINI, Maira. As Narrativas de Mudanças no Contexto da Economia Compartilhada. Anais do XLIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2019.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal: ensaios sobre a sociedade de hiperconsumo**. Trad. Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MARKET ANALYSIS. **O consumo colaborativo e o consumidor brasileiro**. Florianópolis, 2015> Acesso: 14 abril 2022

MARKIDES, C. **Disruptive innovation: In need of better theory**. *Journal of Product Innovation Management*, 2006.

MARTINS, J. R. **Grandes Marcas, grandes negócios: como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora**. Ed. Global Brands. 2ª edição, 2005.

MINTZBERG, H. The case for corporate social responsibility. **Journal of Business Strategy**, 1983.

OLIVEIRA, J. **Consumo sustentável. Veredas do direito: Direito Ambiental e desenvolvimento sustentável**, 2012.

ORNELLAS, R. Impactos do consume colaborativo de veículos elétricos na cidade de São Paulo. **Future Studies Research Journal**, v. 5, n. 1, p. 33-62, jan./jun. 2013.

OWYRANG, J; TRAN, C; SILVA, C. **The collaborative economy**. Altimeter, United States, 2013.

PESQUISA sobre Sustentabilidade: **o que os brasileiros esperam das empresas?**. In: **Opion Box**. blog.opinionbox.com/: Danielle Salgado, 9 jul. 2021. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-sobre-sustentabilidade/>. Acesso em: 5 abr. 2022.

PORTER, M; KRAMER, M. **Estrategia y sociedad**. Harvard business review, v. 84, n. 12, p. 42-56, 2006.

PORTER, ME.; KRAMER, MR. **Criação de valor compartilhado**. Harvard Business Review, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

REIMAN, J. (2013). **Propósito: Por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas**. São Paulo: HSM Editora.

RIES, E. **A Startup Enxuta**: Como os empreendedores atuais utilizam inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya Editora, 2012.

RIFKIN, J. **Sociedade com custo marginal zero**. São Paulo: M. Books, v. 20016, 2016.

ROBERTS, K. **Lovemarks: o futuro além das marcas**. Tradução de Monica Rosemberg. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004.

ROBBINS, L. (1932). **Naturaleza y significación de la ciencia económica**. México: Fondo de Cultura Económico, 1944.

ROH, T. The sharing economy: Business cases of social enterprises using collaborative networks. **Procedia Computer Science**, v. 91, p. 502-511, 2016.

SCARABOTO, D. Selling, sharing, and everything in between: **The hybrid economies of collaborative networks**. Journal of Consumer Research, v. 42, n. 1, p. 152-176, 2015.

SCHOR, J. **Debating the sharing economy**. Great Transition Initiative, 2014.

SEBRAE - **O que é uma startup e o que ela faz?** (2020) Disponível em >
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup-e-o-que-ela-faz,e15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD<>
Acesso em 17 de mar. 2022.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. Estação das Letras, 2006.

SINEK, S. **Por Quê: Como grandes líderes inspiram ação**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SPENCE, R. M., Jr., & Rushing, H. (2009). *It's not what you sell, it's what you stand for*. USA: Portfolio Penguin

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7 APÊNDICE A – Roteiro Perguntas Relações Institucionais Do Banco Itaú

1. Como o Itaú chegou na parceria com a TemBici?
2. Qual foi o principal norteador do Itaú para investir na TemBici?
3. Qual a ligação do projeto Bike Itaú com o propósito da empresa?
4. Esse investimento ajudou a empresa alcançar seus objetivos organizacionais? Se sim, em quais aspectos?

8 APÊNDICE B – Roteiro Questionário Usuários Tembici

1. Nome Completo
2. Quantos anos você tem?
3. Você reside em Porto Alegre?
4. Qual a sua renda?
5. Qual a sua escolaridade?
6. Você utiliza Bike Itaú?
7. Qual o tipo de assinatura do serviço você tem?
8. Qual a frequência de viagens com a bike?
9. Você é proprietário(a) de algum meio de locomoção (carro, moto, etc)?
10. Cite sua experiência com a Bike Itaú em 3 hashtags
11. Selecione 3 motivos pelo qual você utiliza esse serviço
12. Você conhece o Banco Itaú?
13. Em caso positivo, cite 3 palavras que você atribui à marca Itaú
14. Cite 3 palavras que você NÃO atribui à marca Itaú
15. Você possui conta no Itaú?
16. Você sabe o que é Economia Compartilhada?
17. Você sabia que a bicicleta é da startup Tembici e não do Banco Itaú?

9 APÊNDICE C – Entrevista Relações Institucionais Do Banco Itaú - Guilherme Monacelli Cipullo

1. Como o Itaú chegou na parceria com a Tembici?

O projeto Bike Itaú teve seu início em 2011, na cidade do Rio de Janeiro. A partir de 2012, foi expandido para o território nacional até chegar às 5 capitais em que está presente atualmente.

Em 2018, a empresa responsável pela operação do Bike Itaú passou a ser a Tembici, que promoveu uma mudança importante no sistema ao introduzir a tecnologia da PBSC – empresa canadense que fornece os equipamentos para os principais sistemas de compartilhamento de bicicletas ao redor do mundo – e implementar processos de melhoria contínua na logística, planejamento urbano (localização das estações), manutenção e atendimento.

Atualmente, a parceria entre Itaú e Tembici no Bike Itaú é responsável por cerca de 3 milhões de usuários cadastrados, que juntos já somam 60 milhões de viagens.

2. Qual foi o principal norteador do Itaú para investir na Tembici?

Entre 2011 e 2018, o trabalho com o Bike Itaú, ainda sob responsabilidade de outra empresa operadora, proporcionou uma série de aprendizados tanto do ponto de vista operacional – logística, localização de bikes e estações, manutenção, segurança, uso do aplicativo etc. – quanto de governança, uma vez que cada contrato público possuía regras específicas.

Quando firmamos a parceria com a Tembici, apostamos na expertise adquirida pelos fundadores da empresa (que já haviam sido responsáveis por outros projetos menores de compartilhamento de bicicletas) e estruturamos um plano em conjunto, que previa a aquisição dos novos equipamentos pelo Itaú e uma operação consistente por parte da Tembici, envolvendo uma área de Relações Governamentais para tratar das licitações e credenciamentos além das áreas operacionais. Assim, entre as parcerias possíveis, apostamos na Tembici (Samba, naquela ocasião) e hoje em dia o sistema faz cerca de dez vezes a quantidade de viagens que fazia nos anos iniciais.

3. Qual a ligação do projeto Bike Itaú com o propósito da empresa?

O Itaú Unibanco atua desde 2012 para promover o uso da bicicleta nas cidades brasileiras, apoiando a mobilidade urbana. Temos como propósito nesta causa permitir que a escolha da forma de se locomover de cada cidadão reflita o seu poder de transformar a sociedade. Por sermos um banco essencialmente urbano, compreendemos nossa atuação em mobilidade como uma oportunidade de promover discussões qualificadas a respeito das alternativas de locomoção nas cidades, trazendo a mobilidade ativa como uma solução que gera impactos positivos em saúde e economia, além dos benefícios ambientais na redução de emissão de gases do efeito estufa, melhorando a qualidade da vida urbana. *(retirei essa reposta do reporte do Compromisso de Impacto Positivo do Itaú, que ainda será publicado)*

4. Esse investimento ajudou a empresa alcançar seus objetivos organizacionais? Se sim, em quais aspectos?

Certamente. Do ponto de vista de fortalecimento da marca, é significativo que o Itaú Unibanco seja reconhecido como uma empresa que investe para a melhoria da mobilidade urbana – tanto pelo Bike Itaú, projeto indutor de demanda em parceria com o poder público, quanto pelos demais patrocínios a organizações que promovem advocacy, geração de conteúdo, pesquisas e estudos que qualificam o debate público em prol da temática. Além disso, o Bike Itaú é também um projeto de interesse público e com altos índices de satisfação – aspectos que contribuem para que os usuários das laranjinhas, sejam clientes ou não do banco, tenham uma boa experiência no contato com a marca do Itaú.

Oi Mithieli, tudo bem?

Seguem respostas aos questionamentos que você propôs:

- **Como o Itaú chegou na parceria com a Tembici?**

O projeto Bike Itaú teve seu início em 2011, na cidade do Rio de Janeiro. A partir de 2018 está presente atualmente.

Em 2018, a empresa responsável pela operação do Bike Itaú passou a ser a Tembici, que já era da PBSC – empresa canadense que fornece os equipamentos para os principais sistemas de processos de melhoria contínua na logística, planejamento urbano (localização das estações). Atualmente, a parceria entre Itaú e Tembici no Bike Itaú é responsável por cerca de 3 milhões de bicicletas.

- **Qual foi o principal norteador do Itaú para investir na Tembici?**

Entre 2011 e 2018, o trabalho com o Bike Itaú, ainda sob responsabilidade de outra empresa de vista operacional – logística, localização de bikes e estações, manutenção, segurança, público possuía regras específicas.

Quando firmamos a parceria com a Tembici, apostamos na expertise adquirida pelos funcionários (funções menores de compartilhamento de bicicletas) e estruturamos um plano em conjunto, que foi consistente por parte da Tembici, envolvendo uma área de Relações Governamentais. Assim, entre as parcerias possíveis, apostamos na Tembici (Samba, naquela ocasião) e ela fazia nos anos iniciais.

- **Qual a ligação do projeto Bike Itaú com o propósito da empresa?**

O Itaú Unibanco atua desde 2012 para promover o uso da bicicleta nas cidades brasileiras, permitindo que a escolha da forma de se locomover de cada cidadão reflita o seu poder de compra. Compreendemos nossa atuação em mobilidade como uma oportunidade de promover cidades mais saudáveis, trazendo a mobilidade ativa como uma solução que gera impactos positivos em termos de redução de gases do efeito estufa, melhorando a qualidade da vida urbana.


(retirei essa resposta do relatório do Compromisso de Impacto Positivo do Itaú, que ainda se encontra em fase de revisão)

- **Esse investimento ajudou a empresa alcançar seus objetivos organizacionais? Se sim, em que aspectos?**

Certamente. Do ponto de vista de fortalecimento da marca, é significativo que o Itaú Unibanco seja associado à mobilidade urbana – tanto pelo Bike Itaú, projeto indutor de demanda em parceria com a Tembici, quanto por promover advocacy, geração de conteúdo, pesquisas e estudos que qualificam o debate público. Além disso, o Bike Itaú é também um projeto de interesse público e com altos índices de engajamento, sejam clientes ou não do banco, tenham uma boa experiência no contato com o Itaú Unibanco.

Veja se é suficiente ou se precisa de algum complemento. Fico à disposição caso tenha outras dúvidas.

Um abraço e boa semana!

Guilherme Monacelli Cipullo (de )

Relações Institucionais

☎: (11) 4520 3014

✉: guilherme.cipullo@itau-unibanco.com.br

10 APÊNDICE D – QR CODE



11 APÊNDICE E- Respostas Dos Usuários Tembici

Identificação	Quantos anos você tem?	Você reside em Porto Alegre?	Qual é sua renda?	Qual é sua escolaridade?	Você utiliza Bike Itau?	Qual o tipo de assinatura do serviço você tem?	Qual a frequência de viagens com a bike?	Você é proprietário(a) de algum meio de locomoção (carro, moto, etc)?
Entrevistado 1	20	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Mensal	Mais de 3 vezes na semana	Não
Entrevistado 2	21	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Diário	Uma vez por mês	Não
Entrevistado 3	21	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Médio	Sim	Diário	Uma vez por quinzena	Não
Entrevistado 4	22	Sim	Entre 4 e 6 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Mensal	Uma vez por mês	Não
Entrevistado 5	23	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior	Sim	Diário	Uma vez por mês	Não
Entrevistado 6	23	Sim	Entre 4 e 6 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Diário	Uma vez por quinzena	Sim
Entrevistado 7	24	Sim	Entre 4 e 6 salários mínimos	Ensino Superior	Sim	Diário	Uma vez por mês	Não
Entrevistado 8	24	Sim	Entre 7 e 9 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Mensal	Uma vez por mês	Não
Entrevistado 9	25	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Mensal	Uma vez por mês	Sim
Entrevistado 10	25	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Mensal	Uma vez por mês	Sim
Entrevistado 11	25	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Mensal	Uma vez por quinzena	Não
Entrevistado 12	25	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Diário	Uma vez por quinzena	Não
Entrevistado 13	25	Sim	Entre 4 e 6 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Diário	Uma vez por mês	Sim
Entrevistado 14	26	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Anual	Mais de 5 vezes na semana	Não
Entrevistado 15	28	Sim	Entre 4 e 6 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Mensal	Uma vez por quinzena	Sim
Entrevistado 16	28	Sim	Entre 7 e 9 salários mínimos	Pós Graduação	Sim	Mensal	Mais de 5 vezes na semana	Sim
Entrevistado 17	29	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Fundamental	Sim	Diário	Mais de 5 vezes na semana	Sim
Entrevistado 18	29	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Mensal	Mais de 5 vezes na semana	Não
Entrevistado 19	29	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Pós Graduação	Sim	Diário	Uma vez por mês	Não
Entrevistado 20	29	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Mensal	Mais de 5 vezes na semana	Não
Entrevistado 21	33	Sim	Entre 4 e 6 salários mínimos	Pós Graduação	Sim	Mensal	Uma vez por semana	Sim
Entrevistado 22	33	Sim	Entre 4 e 6 salários mínimos	Pós Graduação	Sim	Mensal	Uma vez por quinzena	Sim
Entrevistado 23	34	Sim	Entre 7 e 9 salários mínimos	Ensino Superior Incompleto	Sim	Mensal	Uma vez por semana	Sim
Entrevistado 24	38	Sim	Entre 1 e 3 salários mínimos	Ensino Superior	Sim	Diário	Uma vez por mês	Não

Identificação	Cite sua experiência com a Bike Itau em 3 hashtags	Selecione 3 motivos pelo qual você utiliza esse serviço.	Você conhece o Banco Itau?	Em caso positivo, cite 3 palavras que você atribui à marca Itau	Cite 3 palavras que você NÃO atribui à marca Itau	Você possui conta no Itau?	Você sabe o que é Economia Compartilhada?	Você sabia que a bicicleta é da startup Tembici e não do Banco Itau?
Entrevistado 1	#pratico #livre #exercício	Economia, Praticidade, Sustentabilidade	Sim	Laranja, banco, burocracia	Sustentabilidade, prático, natureza	Não	Não	Não
Entrevistado 2	Mobilidade, tecnologia, lazer	Economia, Praticidade, Saúde	Sim	burocracia, dinheiro, capitalismo	Sustentabilidade, tecnologia, acessível	Sim	Já ouvi falar	Não
Entrevistado 3	#maravilhoso #confortável #doimcustobeneficio	Consumo Consciente, Economia, Praticidade	Sim	#conheçamos #banco #laranja	conhecimento, prático, bem visto	Não	Já ouvi falar	Sim
Entrevistado 4	#compartilhar #sustentavel #pratico	Economia, Saúde, Sustentabilidade	Sim	Confiável, criativo, humano	Burocrático, ultrapassado, ruim	Sim	Já ouvi falar	Não
Entrevistado 5	#praticidade #economia #liberdade	Economia, Estilo de vida, Praticidade	Sim	segurança, notoriedade, mercado	agilidade, tecnologia, digital	Sim	Sim	Não
Entrevistado 6	#incriveil #lazer #natureza	Economia, Estilo de vida, Praticidade	Sim	Banco tradicional, burocracia, tempo	Rapidez, agilidade e bom	Sim	Sim	Não
Entrevistado 7	#divertido #lazer #util	Estilo de vida, Falta de espaço, Praticidade	Sim	Conservador, complicado, chique	Jovem, moderno, povo	Sim	Já ouvi falar	Não
Entrevistado 8	Mobilidade, conforto, acessibilidade	Consumo Consciente, Economia, Estilo de vida	Sim	Confiança, rapidez, segurança	Irresponsável, burocrática, difícil	Sim	Sim	Não
Entrevistado 9	#usabilidade #praticidade #diversão	Falta de espaço, Praticidade, Sustentabilidade	Sim	fidelidade, facilidade e familiaridade	Inutilidade, Complicações e Desempenho	Sim	Já ouvi falar	Não
Entrevistado 10	#passivo #pratico #confortavel	Consumo Consciente, Praticidade, Saúde	Sim	#pratico #protegido #adaptavel	#passivo #complicado #caro	Sim	Não	Sim
Entrevistado 11	#Facilidade #custobeneficio #Inovação	Economia, Praticidade, Saúde, Sustentabilidade	Sim	laranja, juros e fortuna	Preocupação, sustentabilidade	Não	Não	Sim
Entrevistado 12	#liberdade #praticidade #valor	Estilo de vida, Praticidade, Saúde	Sim	Carisma, presença e juventude	Tradição, populandade e conservador	Não	Já ouvi falar	Sim
Entrevistado 13	#mobidade #facilidade #tecnologia	Economia, Falta de espaço, Praticidade	Sim	Segurança	Tecnologia	Não	Não	Não
Entrevistado 14	#praticidade #economia #vidasaudavel	Economia, Praticidade, Saúde	Sim	Maior banco nacional	Banco do povo	Não	Sim	Não
Entrevistado 15	Facilidade, econômica, segura	Economia, Praticidade, Saúde	Sim	Versatilidade, praticidade, intuitivo	Dificuldade, demora, burocrático	Sim	Já ouvi falar	Não
Entrevistado 16	#rapido #facil #paragoso	Economia, Estilo de vida, Praticidade	Sim	Credibilidade, confiança e dinheiro	Inovação, colaboração, usuário	Não	Sim	Sim
Entrevistado 17	#evolucion #ideias #emocionarelo	Estilo de vida, Praticidade, Saúde	Sim	Confiança, praticidade, modernidade	Incompetência, negligência, desumano	Sim	Já ouvi falar	Sim
Entrevistado 18	#pagamento #sustentabilidade #estilodevida	Economia, Estilo de vida, Praticidade	Sim	Saúde, modernidade e praticidade	Trânsito, tempo e pobreza	Não	Já ouvi falar	Sim
Entrevistado 19	#passivos #praticidade #mobidade	Praticidade	Sim	Riqueza, laranja e propagandas boas	Popular, prático, colaborativo	Não	Já ouvi falar	Sim
Entrevistado 20	#sustentabilidade #saude #praticidade	Economia, Estilo de vida, Praticidade	Sim	Dinheiro, moderno, praticidade	Pobreza, trânsito, desemprego	Não	Já ouvi falar	Sim
Entrevistado 21	#pratica #lazer #economica	Estilo de vida, Praticidade, Saúde	Sim	Seguro, homebank e prático	Barato, social e econômico	Sim	Não	Sim
Entrevistado 22	#praticidade #atividadefisica #lazer	Falta de espaço, Praticidade, Saúde	Sim	Inovação, credibilidade e segurança	Ultrapassado, pobreza, inseguro	Não	Sim	Não
Entrevistado 23	#euamotocicla #liberdade	Consumo Consciente, Estilo de vida, Saúde	Sim	Empresa - inteligente - rica	Popular -	Não	Não	Sim
Entrevistado 24	Banco e bicicletas	Estilo de vida	Sim	Banco, bike, personalite	Sem resposta no tópico	Sim	Não	Não