UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NATÁLIA GOMES LÚCIO CAVALCANTE

CRIAÇÃO DE VALOR NA ECONOMIA COMPARTILHADA: PROPOSTA E ANÁLISE DE UM *FRAMEWORK* CONCEITUAL SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE.

JOÃO PESSOA - PB
2020

NATÁLIA GOMES LÚCIO CAVALCANTE

CRIAÇÃO DE VALOR NA ECONOMIA COMPARTILHADA: PROPOSTA E ANÁLISE DE UM *FRAMEWORK* CONCEITUAL SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE.

.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.
Orientadora: Prof.ª Cláudia Fabiana Gohr

JOÃO PESSOA - PB
2020

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C376c Cavalcante, Natália Gomes Lúcio.
Criação de valor na economia compartilhada : proposta e análise de um framework conceitual sob a perspectiva da sustentabilidade / Natália Gomes Lúcio Cavalcante. - João Pessoa, 2020.
144 f. : il.

Orientação: Cláudia Fabiana Gohr.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CT.

1. Economia e sustentabilidade. 2. Criação de valor. 3. Economia compartilhada. 4. Framework. I. Gohr, Cláudia Fabiana. II. Título.

UFPB/BC CDU 33:502.131.1(043)

Elaborado por Larissa Silva Oliveira de Mesquita - CRB-15/746

NATÁLIA GOMES LÚCIO CAVALCANTE

CRIAÇÃO DE VALOR NA ECONOMIA COMPARTILHADA: PROPOSTA E ANÁLISE DE UM *FRAMEWORK* CONCEITUAL SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE.

João Pessoa, 04 de novembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Claudia Fabiana Gohr, Dra.
Presidente da Banca

Profa. Sandra Naomi Morioka, Dra.
Examinadora Interna

Prof. Maico Roris Severino, Dr.
Examinador Externo

RESUMO

A Economia Compartilhada é considerada um novo sistema de produção que tem sido disseminado globalmente desde 2010, fomentando cada vez mais o interesse de acadêmicos e empreendedores. Este trabalho relaciona Criação de Valor nesse contexto sob a perspectiva das dimensões da sustentabilidade. Até o momento pouco se encontra na literatura sobre criação de valor em organizações de economia compartilhada, e, a crescente expansão desse modelo de negócio demanda pesquisas sobre gestão empresarial. Dessa forma, essa pesquisa tem como principal objetivo desenvolver e testar um *framework* de criação de valor sustentável no contexto da economia compartilhada, interconexão até então não encontrada na literatura. Foram identificados fatores que viabilizam a criação de valor, a partir da literatura de criação de valor e sustentabilidade: gestão estratégica, gestão de *stakeholders* e gestão de operações, e seus respectivos subfatores. A análise da literatura permitiu identificar sete características pertencentes a empresas e/ou consumidores da economia compartilhada: acesso temporário; alternativa de consumo sustentável; conveniência; estilo de vida colaborativo; sentimento de comunidade; experiência; e, presença digital. A proposta de *framework* conceitual relaciona os fatores e subfatores de criação de valor identificados com as características da EC. Esse *framework* foi aplicado por meio de estudos de caso em três empresas inseridas no setor da moda que atuam no contexto *offline*. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, e documentos enviados pelas empresas. Para a análise dos dados foi adotada a técnica de análise de conteúdo, com a utilização do *software* Atlas.ti, com o objetivo de organizar e categorizar os dados coletados. A partir das evidências empíricas, foi verificado qual dos subfatores identificados no *framework* conceitual contribuem para a criação de valor sustentável das empresas, adicionando-se fatores que emergiram no estudo empírico. Por fim, a partir das evidências empíricas, foram elaboradas sete proposições por meio da identificação de relações fortes entre as características da EC levantadas e os subfatores que viabilizam a criação de valor sustentável. Como contribuição teórica destaca-se o avanço na literatura a partir da integração de temas importantes e pouco relacionados, até o momento, bem como a proposta de *framework* conceitual apresentada. Dentre as contribuições práticas a pesquisa tem o potencial de incentivar o negócio, de conhecer o mercado, e de fornecer *insights* para acadêmicos e profissionais, ao apresentar evidências teóricas e empíricas de criação de valor na economia compartilhada.

Palavras-chave: economia compartilhada; criação de valor; sustentabilidade.

ABSTRACT

The Sharing Economy is considered a new production system that has been disseminated globally since 2010, increasing academics and entrepreneurs' interest. This work relates Value Creation in this context from the perspective of the dimensions of sustainability. To date, little is found in the literature on value creation in sharing economy organizations, and the growing expansion of this business model requires research on business management. Thus, this research has as the main objective to develop and test a framework for creating sustainable value in the sharing economy, an interconnection not previously found in the literature. Factors that enable the creation of value were identified based on the value creation and sustainability literature: strategic management, stakeholder management, operations management, and their respective sub-factors. From the literature on the sharing economy, we also identify seven characteristics regarding this context: temporary access; the alternative of sustainable consumption; convenience; collaborative lifestyle; belonging in a community; experience; and digital presence. The proposed conceptual framework lists the factors and sub-factors of value creation identified with the characteristics of SE. This framework was applied through case studies in three companies in the fashion sector that operate in the offline context. The data were collected through semi-structured interviews, and documents sent by the companies. For data analysis, the content analysis technique was adopted, using the Atlas.ti software, to organize and categorize the data collected. From the empirical evidence, it was verified which of the subfactors identified in the conceptual framework contribute to creating sustainable value for companies, adding factors that emerged in the empirical study. Finally, based on the empirical evidence, seven propositions were elaborated through identifying strong relationships between the characteristics of the SE raised and the sub-factors that enable the creation of sustainable value. As a theoretical contribution, the advance in the literature stands out from the integration of important and unrelated themes, so far, as well as the proposed conceptual framework presented. Among practical contributions, research can encourage business, know the market, and provide insights for academics and professionals by giving theoretical and empirical evidence of value creation in the sharing economy.

Keywords: sharing economy, value creation, sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Trabalho 19
Figura 2 - Etapas da Pesquisa 30
Figura 3 - Evolução das publicações ao longo do tempo 48
Figura 4 - Métodos dos artigos analisados – Criação de Valor 49
Figura 5 - Principais periódicos 50
Figura 6 - Artigos mais citados 50
Figura 7 - Post no *Instagram* 1 78
Figura 8 - Post no *Instagram* 2 79
Figura 9 - Exemplo 5 *Post* Empresa A 85
Figura 10 – Exemplo 6 *Post* Empresa C 86
Figura 11 - Exemplo 7 *Post* Empresa C 86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Definições Economia Compartilhada 20
Quadro 2 - Modelos dentro da EC 23
Quadro 3 - Características da EC 28
Quadro 4 - Termos de busca Criação de valor 33
Quadro 5 - Critérios de localização e seleção dos artigos da Pesquisa 1 34
Quadro 6 - Critérios de localização e seleção de artigos Pesquisa 2 34
Quadro 7 - Critérios de seleção da amostra da Pesquisa 3 35
Quadro 8 - Etapas do estudo de caso 38
Quadro 9 - Caracterização das empresas dos estudos de caso 40
Quadro 10 - Informações das entrevistas Estudos de caso 41
Quadro 11 - Códigos criados 44
Quadro 12 - Subfatores não utilizados na pesquisa empírica 44
Quadro 13 - Critérios de validade da pesquisa 45
Quadro 14 - 10 artigos mais citados 51
Quadro 15 - Características dos modelos criados nas pesquisas analisadas 52
Quadro 16 - Tipos de valor 54
Quadro 17 - Criação das categorias de agrupamento dos elementos facilitadores de criação de valor 56
Quadro 18 - Subfatores da Gestão de *Stakeholders* 58
Quadro 19 - Subfatores de Gestão de Operações 61
Quadro 20 - Subfatores Gestão Estratégica 62
Quadro 21 - Subfatores de criação de valor x sustentabilidade 63
Quadro 22 - Identificação dos benefícios 66
Quadro 23 – *Framework* conceitual de criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade no contexto da EC 68
Quadro 24 - Características da Economia Compartilhada x Casos analisados 70
Quadro 25 - Otimização de recursos subutilizados 73
Quadro 26 - Exemplo 1 Post Empresa A 83
Quadro 27 - Exemplo 2 Post Empresa B 84
Quadro 28 - Exemplo 3 Post da Empresa B 84

Quadro 29 - - Exemplo 4 *Post* Empresa B 85
Quadro 30 - Gestão de *stakeholders versus* Casos analisados 87
Quadro 31 - Colaboração com produtores locais 90
Quadro 32 - Gestão de operações *versus* casos analisados 92
Quadro 33 - Práticas verdes 92
Quadro 34 - Gestão estratégica *versus* Casos analisados 94
Quadro 35 - Missão das empresas 97
Quadro 36 - Valores sob a ótica da sustentabilidade 103
Quadro 37 - Relações identificadas entre as características da EC e os subfatores de criação de valor. 108
Quadro 38 - Gestão de *stakeholders* 111
Quadro 39 - Gestão de operações 112
Quadro 40 – Gestão estratégica 118
Quadro 41 - *Framework* conceitual x Estudos de casos 120
Quadro 42 - *Framework* refinado 121

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

6.1 Tema e Problema de Pesquisa 12

6.2 Objetivos 15

Objetivo Geral 16

Objetivos Específicos 16

6.3 Justificativa 16

6.4 Estrutura do Trabalho 18

2. CONCEITOS BÁSICOS 20

6.5 Economia Compartilhada: definições 20

6.6 Economia Compartilhada: características. 24

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 30

6.7 Fase 1: Procedimentos para fundamentação teórica 31

3.1.1 Revisão I: Revisão Exploratória em Economia Compartilhada 31

3.1.2 Revisão II: Revisão Sistemática em Criação de Valor e Sustentabilidade 32

6.8 Fase 2: Procedimentos para o estudo empírico 37

6.10 Fase 4: Procedimentos para a análise de dados 38

6.9 Fase 3: Procedimentos para a coleta de dados 40

6.10 Fase 4: Procedimentos para a análise de dados 41

3.4.1 Códigos e famílias criadas para análise dos dados 43

4. DESENVOLVIMENTO DO *FRAMEWORK* CONCEITUAL 47

6.11 Criação de valor e sustentabilidade 47

4.1.1 Visão geral das pesquisas: uma análise descritiva 47

4.1.2 Tipos de valor e abordagem teórica 52

4.1.3 Fatores que viabilizam a criação de valor 55

6.12 Relacionando fatores que viabilizam a criação de valor com as características da economia compartilhada: proposta de um *framework* conceitual 65

5. RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA 70

6.13 Características da economia compartilhada no contexto das empresas estudadas. 70

5.1.1 Acesso temporário 71

5.1.2 Alternativa sustentável: otimização de recursos subutilizados, recirculação de mercadorias e custos de posse 72

5.1.3 Conveniência (para os clientes) 75

5.1.4 Estilo de vida colaborativo 76

5.1.5 Sentimento de comunidade 79

5.1.6 Experiência 80

5.1.7 Digital 82

6.14 Criação de valor sustentável na economia compartilhada no contexto das empresas estudadas 87

5.3.2 Gestão de stakeholders 87

5.3.3 Gestão de operações 91

5.1.8 Gestão estratégica 94

6.15 Valor sob a ótica da sustentabilidade 103

6.16 Considerações finais do capítulo 104

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 107

6.1 Discussão sobre as relações entre as características da economia compartilhada e os subfatores que viabilizam a criação de valor sustentável 107

Gestão de Stakeholders 110

Gestão de Operações 111

Gestão estratégica 112

6.2 Refinamento do *framework* 119

6.3 Síntese do capítulo 122

7. CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS. 123

7.1 Atendimento aos objetivos 123

Objetivo específico 1: delimitar o conceito de Economia Compartilhada, enumerando características intrínsecas a esse modelo econômico 123

Objetivo específico 2: identificar e caracterizar fatores que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade 123

Objetivo específico 3: relacionar os fatores e subfatores de criação de valor identificados com as características da economia compartilhada, a partir dos possíveis benefícios dos fatores no contexto estudado. 123

Objetivos específicos 4 e 5: testar e refinar *framework* conceitual em organizações que atuam no setor da moda da EC; e, gerar proposições de pesquisa a partir da identificação de relações entre as características da EC levantadas e os fatores que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade, com base nos resultados empíricos. 124

7.2 Contribuições teóricas e práticas 124

7.3 Limitações e oportunidades para novas pesquisas 126

REFERÊNCIAS 128

APÊNDICE A – PORTFÓLIO FINAL RSL 138

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA ESTUDO DE CASO 141

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo é composto pela exposição do tema objeto de investigação e do problema de pesquisa. São também apresentados os objetivos: geral e específicos; a justificativa para a realização dessa pesquisa e a delimitação do trabalho. Por fim, a estrutura da dissertação é apresentada.

6.1 Tema e Problema de Pesquisa

O termo economia compartilhada (EC) começou a ser amplamente divulgada na "literatura popular" através de livros, *blogs* e mídias sociais (CARBONE; ROUQUET; ROUSSAT, 2018). O termo foi popularizado por Botsman e Rogers (2010) em seu livro "*What's mine is yours*", considerado uma publicação chave, mesmo não científica (HEINRICHS, 2013; PEDERSEN; NETTER, 2015). Entretanto, o livro até hoje serve como base para as pesquisas acadêmicas (FRAANJE; SPAARGAREN, 2019).

Na literatura pode-se encontrar diversos sinônimos para economia compartilhada, tais como: consumo colaborativo, economia *mesh* e economia colaborativa. Nesse trabalho será utilizado o termo "Economia Compartilhada" por ser o mais utilizado (FERRELL; FERRELL; HUGGINS, 2017), sendo considerado que os termos citados anteriormente na literatura acadêmica tratam do mesmo fenômeno (GRUSZKA, 2016; HEINRICHS, 2013).

"O fenômeno da economia compartilhada provou ser mais do que apenas uma tendência frágil e temporária e tem sido capaz de derrubar a concorrência em todo o mundo" (PARENTE; GELEILATE; RONG, 2018, p.52, tradução nossa). Esse novo modelo de negócios foi capaz de abalar setores bem estruturados como de táxi e hoteleiro, sendo adotado por vários mercados, mudando a forma de consumo atual (BREIDBACH; BRODIE, 2017; KATHAN; MATZLER; VEIDER, 2016; KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2018).

Nos últimos anos o número de organizações que se autodeclaram parte da EC cresceu exponencialmente (PLEWNIA; GUENTHER, 2018) bem como o número de consumidores participantes (KANG; NA, 2018). O crescimento desse modelo econômico tem despertado interesse de pesquisadores (DAVIDSON; HABIBI; LAROCHE, 2018; HAASE; BECKER; PICK, 2018; NORBUTAS; CORTEN, 2018), porém o campo de conhecimento da EC não está bem desenvolvido, havendo ainda necessidade de pesquisas (BREIDBACH; BRODIE, 2017; LINDBLOM; LINDBLOM; WECHTLER, 2018; PARENTE; GELEILATE; RONG, 2018).

Na literatura ainda não há um consenso para a definição de EC. O *Oxford English Dictionary* adicionou a sua primeira definição para EC (em 2015), conceituando-o como "Um sistema econômico no qual produtos ou serviços são compartilhados entre pessoas, gratuitamente ou por uma taxa, geralmente por meio da Internet." É importante ressaltar que na definição há o termo "geralmente", pois apesar de o maior crescimento da economia compartilhada estar relacionada à inovação tecnológica e o uso de plataformas *online* (DAVIDSON; HABIBI; LAROCHE, 2018; NORBUTAS; CORTEN, 2018; PARENTE; GELEILATE; RONG, 2018), existe também um contexto de comunidades que atuam *offline* (BARNES; MATTSSON, 2016; VASKELAINEN; PISCICELLI, 2018). Esse contexto *offline* trata-se de organizações ou pessoas que têm um local físico, geográfico, de interação com a comunidade ao seu redor, sem limitar interação virtual, que pode ou não acontecer.

Quando se analisa a literatura é observado que a EC começou a ser pesquisada com mais intensidade em 2012 depois do crescimento global da Uber e AirBnb (MARTIN, 2016; SILVEIRA; PETRINI; SANTOS, 2016). Por isso, grande parte da literatura tem focado nos setores de turismo/hospitalidade (CHENG, 2016) e de mobilidade/transporte (HAMENDA, 2018), assim como plataformas referentes a estes mercados. Como exemplo, pode-se citar a pesquisa desenvolvida por Zhang e Kettinger (2018) que focou em plataformas nos setores de turismo/hospitalidade e logística (entrega de produtos).

As plataformas em geral têm sido amplamente abordadas na literatura (FRAANJE; SPAARGAREN, 2019; GARRETT; STRAKER; WRIGLEY, 2017; HAMENDA, 2018; MUÑOZ; COHEN, 2018; NORBUTAS; CORTEN, 2018; PARENTE; GELEILATE; RONG, 2018; ZHANG, CHEN; KETTINGER, 2018), quer seja focando em aluguel ou empréstimo de produtos, compartilhamento de carros, acomodação, educação, *co-working*, e serviços. Dessa forma, é possível perceber que a comunidade *online*, o modelo *Peer-to-Peer* (P2P) e os diversos tipos de plataformas, estão sendo amplamente estudados, porém pouca atenção tem sido dada as comunidades *offlines* (VASKELAINEN; PISCICELLI, 2018).

Por estar associado a disponibilidade de recursos subutilizados e consequentemente uma maior eficiência do uso dos recursos (DAVIDSON; HABIBI; LAROCHE, 2018; FERRELL; FERRELL; HUGGINS, 2017), a EC também tem sido estudada pelo âmbito sustentabilidade (especialmente ambiental). Heinrichs (2013) foi uma das primeiras pesquisas de EC com foco na sustentabilidade ambiental, delineando um caminho potencial da EC para a sustentabilidade. A partir de então inúmeros trabalhos envolvendo sustentabilidade no campo da EC foram realizados.

Apesar do crescimento das pesquisas que relacionam EC e sustentabilidade (especialmente ambiental), ainda são poucos os trabalhos que reúnem as três dimensões da sustentabilidade: ambiental, econômico e social. Entretanto, existe um apelo da comunidade para que as organizações foquem nas três dimensões da sustentabilidade, conforme pode ser observado na afirmação de Joyce e Paquin (2016, p.1474, tradução nossa):

> A pressão para as empresas responderem a preocupações de sustentabilidade está aumentando. Espera-se que as organizações abordem mais ativamente questões como crises financeiras, desigualdades econômicas e sociais, eventos ambientais, escassez de recursos materiais, demandas de energia e desenvolvimento tecnológico como parte de seu foco.

Além da sustentabilidade, "o crescimento da EC está começando a estimular pesquisas sobre a estratégia e a gestão desse fenômeno" (CARBONE; ROUQUET; ROUSSAT, 2018, p.570, tradução nossa). Em se tratando da gestão desses negócios, as pesquisas tem focado em: modelos de negócios (KATHAN; MATZLER; VEIDER, 2016; MUÑOZ; COHEN, 2018; TURI *et al.*, 2017); vantagem competitiva (KANG; NA, 2018; NA; KANG, 2018); e criação de valor (CAMILLERI; NEUHOFER, 2017; LACZKO *et al.*, 2019; LAN *et al.*, 2017; MA *et al.*, 2019; PAZAITIS; DE FILIPPI; KOSTAKIS, 2017; WINSLOW; MONT, 2019). No entanto, majoritariamente se têm estudado empresas de plataformas digitais (P2P).

Dentro da perspectiva empresarial a criação de valor tem sido amplamente estudada. O objetivo de ser de uma empresa é gerar valor, quer seja ele econômico, social ou ambiental. Valor pode ter várias perspectivas, é um conceito multifacetado, com diversos significados que são muito específicos ao contexto, e por isso existem vários tipos (HIRSCHER; NIINIMAKI; ARMSTRONG, 2018). Pode ser sinônimo de preço, de utilidade, de relevância, de validade, de princípios, entre outros.

Em se tratando de gestão empresarial na literatura de criação de valor, o valor é sempre considerado como algo que adiciona, que traz benefícios e vantagens, lucros; quer seja lucro financeiro para a empresa ou lucro de uma boa compra (pela perspectiva de utilidade e benefício) do cliente (KAUFFMAN; LI; VAN HECK, 2010; RUPO *et al.*, 2018; YANG, YEFEI; HAN; LEE, 2017). Assim, é possível perceber que os tipos de valor criados dependem das propostas de valor da empresa, do mercado em que atua e das suas escolhas estratégicas (ANDREASSEN *et al.*, 2018; RICHARDSON, 2007). De acordo com Ritter e Schanz (2019, p.322, tradução nossa):

> A criação e a entrega de valor incluem as inúmeras ações que uma organização empreende para criar, produzir, vender e entregar seus produtos ou serviços aos clientes. Estão incluídas atividades-chave que mantêm o negócio funcionando, parceiros importantes como fornecedores, *joint ventures* ou alianças com concorrentes, recursos-chave usados no processo (físicos, financeiros, intelectuais ou humanos) e canais de comunicação, distribuição e venda para clientes.

Dentre os vários tipos de valor, pode-se citar o valor sustentável, que envolve a perspectiva ambiental, social e econômica. "A partir de uma perspectiva ambiental, o valor ambiental fornece espaço para que uma organização explore explicitamente inovações de produto, serviço e modelo de negócio, o que pode reduzir o impacto ambiental negativo e/ou aumentar o valor ecológico positivo por meio de suas ações" (JOYCE; PAQUIN, 2016, p.1479, tradução nossa). Já o valor social trata de concentrar benefícios para a sociedade de forma mais ampla, levando em consideração não só os colaboradores e consumidores, mas também a comunidade em que está inserida, o governo, o impacto na região geográfica, além da cultura em que a empresa está inserida (LAUKKANEN; TURA, 2020). O valor econômico, não menos importante, trata de aspectos relacionados à sustentabilidade financeira da empresa: crescimento econômico, lucro e redução de custos (LAUKKANEN; TURA, 2020; YANG, MIYING; VLADIMIROVA; EVANS, 2017).

A literatura de criação de valor vem crescendo ao longo dos anos (KAIHARA *et al.*, 2018), no entanto, quando o foco é o valor sustentável no contexto de EC, poucas são as pesquisas. Dentre as pesquisas encontradas algumas delas abrangem práticas sociais (CAMILLERI; NEUHOFER, 2017), o papel das plataformas em fazer a ponte entre criação de valor e captura de valor (LACZKO *et al.*, 2019), co-criação de valor social e ambiental (LAN *et al.*, 2017) e criação de valor e estratégias de institucionalização (WINSLOW; MONT, 2019). Porém, não foram encontradas pesquisas que tratem de criação de valor pela perspectiva das dimensões da sustentabilidade com foco na EC.

Dessa forma, a presente pesquisa aplica a visão da sustentabilidade considerando as suas três dimensões (social, ambiental e econômica) na percepção de criação de valor dentro do contexto da EC. Diante do exposto, a fim de auxiliar o avanço da literatura em EC e criação de valor, o presente trabalho procura responder ao seguinte questionamento: **como a Economia Compartilhada promove a criação de valor sustentável?**

6.2 Objetivos

Objetivo Geral

Desenvolver um *framework* conceitual de criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade para organizações da EC.

Objetivos Específicos

- Delimitar o conceito de Economia Compartilhada, enumerando características intrínsecas a esse modelo econômico;
- Identificar e caracterizar fatores e subfatores que viabilizam a criação de valor sustentável;
- Relacionar os fatores e subfatores de criação de valor identificados com as características da EC, a partir dos possíveis benefícios dos fatores no contexto da EC;
- Testar e refinar *framework* conceitual em organizações que atuam no setor da moda da EC;
- Gerar proposições de pesquisa a partir da identificação de relações entre as características da EC levantadas e os fatores (e subfatores) que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade, com base nos resultados empíricos.

6.3 Justificativa

Apesar do crescimento da EC em todo o mundo e em diversos setores, a literatura ainda tem muito a evoluir, pois ainda não há uma definição consolidada do que de fato é a EC, mostrando que o debate sobre esse assunto ainda está em construção. Sendo assim, estudos que tratam desse contexto tem o potencial de avançar o conhecimento sobre um novo mercado, uma nova forma de produzir e uma nova forma de consumir.

De acordo com dados mundiais da pesquisa ThredUp (2018) Resale Report (2018), o mercado de produtos de segunda mão cresceu 49% em relação ao ano anterior, enquanto as vendas no varejo cresceram somente 2% no mesmo período, ou seja, o mercado se segunda mão cresceu 24 vezes a mais que o varejo tradicional. Um dos setores que tem aderido essa tendência e tem mudado a forma de consumo é o setor da moda, sendo que 49% dos produtos de segunda-mão vendidos representam roupas, sapatos e acessórios, totalizando 20 bilhões de dólares (THREDUP, 2018). Além disso, a pesquisa mostra que em 2017, 44 milhões de

mulheres (acima de 18 anos) realizaram a compra de um usado, em 2016 esse número foi de 35 milhões.

No Brasil não é diferente, a compra de produtos de segunda mão vem crescendo constantemente (FARIAS, 2016). Dados do SEBRAE (2015) mostram que o número de brechós no Brasil cresceu 22,2% de 2013 para 2015. Assim, "dada a presença generalizada de lojas de roupas usadas, atraindo uma variedade de segmentos de clientes, há uma tendência crescente para este tipo de consumo" (GOPALAKRISHNAN; MATTHEWS, 2018, p. 366, tradução nossa).

De acordo com relatório divulgado pela *Waste and Resources Action Programme* - WRAP (2012), principal órgão do Reino Unido sobre eficiência de recursos, os consumidores do Reino Unido têm em seus guarda-roupas um total de 30 bilhões de libras em roupas que não foram usadas durante um ano ou mais. Por mais que não seja recente, essa pesquisa retrata a realidade do manter produtos subutilizados, que poderiam ser utilizados por outras pessoas ou gerar renda extra através da EC.

O *framework* conceitual, que foi elaborado a partir de uma ampla revisão da literatura, foi testado e refinado em empresas que atuam no setor de moda, em especial em 03 empresas que atuam comunidades *offline* da economia compartilhada. A partir da aplicação empírica, foram geradas sete proposições por meio da identificação de relações fortes entre as características da EC levantadas e os subfatores que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade. Estudos que envolvam moda, sustentabilidade, economia compartilhada e criação de valor são importantes para conscientizar a população de que "a redistribuição ou compartilhamento das roupas não utilizadas pode beneficiar, além de compradores e vendedores, também o meio-ambiente" (PEDERSEN; NETTER, 2015, p.259, tradução nossa). De acordo com Gopalakrishnan e Matthews (2018) a compreensão dos sistemas das lojas de moda de segunda mão é essencial para a realização do seu mercado potencial.

Além disso, é necessário que se dê "mais atenção ao entendimento da experiência centrada no consumidor e na criação de valor no contexto da EC" (CAMILLERI; NEUHOFER, 2017, p.2323, tradução nossa). Pois "quanto mais valor o cliente perceber em sua experiência com a EC mais propenso ele estará em buscar uma nova experiência" (ZHANG; GU; JAHROMI, 2018, p.278, tradução nossa). Além disso, essa pesquisa trata de sustentabilidade pelo ponto de vista ambiental, social e econômico, visão pouco explorada no contexto da EC.

A pesquisa justifica-se também pela geolocalização. Em pesquisa feita pela Nielsen (2014), pessoas nas regiões da Ásia-Pacífico e da América Latina têm uma maior disposição para participar da EC. Na América Latina 70% dos respondentes se mostraram dispostos a compartilhar seus objetos pessoais e 73% se mostraram tendentes em alugar produtos de terceiros. Dentro da América Latina, no Brasil, são encontrados poucos armários compartilhados, logo realizar uma pesquisa que envolva esse tipo de empresa dentre os casos analisados tem o potencial de incentivar o negócio, de conhecer o mercado, e de fornecer *insights* para acadêmicos e profissionais.

Este estudo também contribui para o avanço da literatura em EC, destacando os valores das lojas de segunda mão, e incentiva os negócios de vestuário neste campo, tais como o armário compartilhado e o brechó tradicional para repensar o consumo e explorar ainda mais práticas e modelos de negócios para sustentabilidade.

6.4 Estrutura do Trabalho

A dissertação é composta por sete capítulos, mostrados na Figura 1. O primeiro apresenta o tema e os *gaps* da literatura que serviram como base para apresentar o problema de pesquisa. Neste capítulo também são apresentados os objetivos: geral e específicos; seguidos de justificativa baseada nas lacunas literárias do corpo de conhecimento estudado.

O segundo capítulo aborda conceitos básicos do contexto estudado: a economia compartilhada, suas características, limitações e o que tem sido estudado. O capítulo três demostra a classificação da pesquisa e suas etapas, bem como descreve os procedimentos necessários para a revisão sistemática da literatura (RSL), e para a realização do estudo empírico: planejamento, métodos utilizados, coleta e análise de dados.

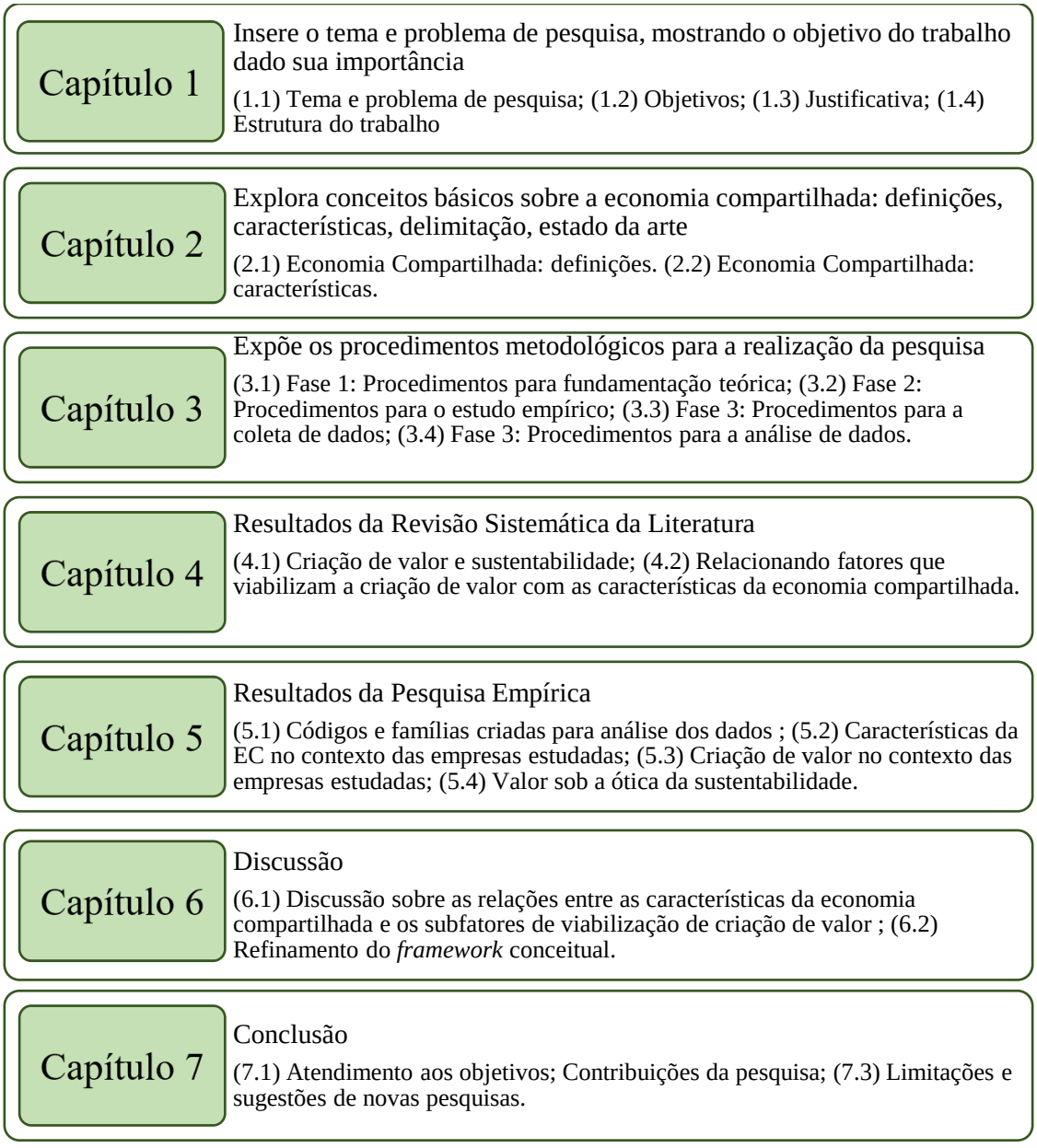
O capítulo quatro expõe o desenvolvimento do *framework* conceitual. Inicialmente mostra os resultados da RSL com conteúdo teórico de relevância para a realização da pesquisa. O *framework* conceitual é baseado no que a literatura trata de criação de valor sob o olhar da sustentabilidade (RSL) em somatório com os achados do Capítulo 2.

O capítulo cinco apresenta os resultados empíricos. São descritas as características da EC que se enquadram em cada empresa estudada. Em seguida são descritos os fatores e subfatores identificados em cada empresa do estudo empírico.

Já o capítulo 6 apresenta as discussões dos resultados, mostrando as relações encontradas na pesquisa empírica no que tange aos subfatores de criação de valor e as características da EC. A partir dessas análises, foram geradas as proposições de pesquisa, bem

como o refinamento do *framework.* Para finalizar, o capítulo 7 traz a conclusão da pesquisa, mostrando o atendimento aos objetivos da pesquisa, bem como a resposta ao problema de pesquisa. O capítulo também apresenta as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, bem como as suas limitações e sugestões para futuros trabalhos.

Figura 1 - Estrutura do Trabalho



2. CONCEITOS BÁSICOS

Esta seção baseia-se na literatura existente para definir o que é a economia compartilhada. Primeiro, expõe diferentes definições da EC. Segundo, proporciona uma visão geral de como as transações dentro do contexto da EC podem ser estruturadas e sistematizadas. Terceiro, mostra algumas correntes de pesquisa feita pela academia. Por último, enumera características desse sistema.

6.5 Economia Compartilhada: definições

A EC emergiu como uma tendência importante nos últimos anos (JIANG; TIAN, 2015). De acordo com Parente, Geleilate e Rong (2018), todo esse avanço da economia compartilhada fez com que as empresas concorrentes já situadas no mercado mudassem suas estratégias em relação a preços, customização e diferenciação, de forma a se adaptar e sobreviver. Ou seja, até mesmo as empresas já estabelecidas estão fazendo modificações organizacionais e desenvolvendo um novo modelo de negócio (KANG; NA, 2018; PARENTE; GELEILATE; RONG, 2018; RICHTER *et al.*, 2017) devido ao fenômeno da EC que tem mudado não só o que se consome, mas também como se consome (BOTSMAN; ROGERS, 2010).

A EC permite que o usuário tenha acesso fácil e temporário a um produto que está disponível no mercado sem ter que pagar os altos custos que envolveriam a compra deste (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017; RITTER; SCHANZ, 2019). Isso faz com que as pessoas ou organizações provedoras desses bens/serviços possam ter lucros derivados de algo que eles já têm e é subutilizado (BOTSMAN; ROGERS, 2010).

Conforme mencionado no Capítulo 1, a Economia Compartilhada ainda está em desenvolvimento, não tendo ainda uma definição consolidada na literatura. O espectro das organizações consideradas partes da EC é muito grande e varia entre empresas com fins lucrativos e sem fins lucrativos. O Quadro 1 mostra algumas das definições encontradas na literatura.

Quadro 1- Definições Economia Compartilhada

Autor	Definição
[1]	**Aquisição e distribuição de recursos** por uma taxa ou outra compensação, incluindo trocas e recompensas não monetárias.
[2]	Um modelo socioeconômico emergente baseado em **compartilhamento, aluguel, doação, troca, venda e empréstimo**; possível através da interação com a comunidade e, cada vez mais, do uso de

Autor	Definição
	tecnologias de rede. Tem o potencial para impedir novas compras, intensificar o uso de ativos ociosos e promover a reutilização de bens que não são mais desejados.
[3]	Consumidores que concedem um ao outro **acesso temporário** a ativos físicos subutilizados ("capacidade ociosa"), possivelmente por dinheiro.
[4]	O uso de mercados *on-line* e tecnologias de redes sociais para facilitar o **compartilhamento** de recursos (como espaço, dinheiro, bens, habilidades e serviços) entre indivíduos, que podem ser fornecedores e consumidores.
[5]	É caracterizado por não propriedade, **acesso temporário** e **redistribuição** de bens materiais ou ativos menos tangíveis, como dinheiro, espaço ou tempo.
[6]	Pessoas que **compartilham** e colaboram para atender a certas necessidades, sejam elas: transporte, acomodação, terra etc.
[7]	Uma **rede** em que os indivíduos, mediados por uma plataforma digital operada por uma organização, usam **várias formas de compensação** para realizar transações: podendo ser **redistribuição ou acesso** a recursos.
[8]	Atividades econômicas de empresas que **conectam outros atores econômicos interdependentes** como "vendedores" e "compradores" em contextos de serviço como: transporte (por exemplo, Uber.com), acomodação (por exemplo, Airbnb.com) ou serviços financeiros (por exemplo, Lendingclub.com).
[9]	Um modelo econômico que envolve a criação de **acesso** a **recursos subutilizados**.
[10]	A monetização de **ativos subutilizados** que são de propriedade de provedores de serviços (empresas ou indivíduos) por meio de aluguel de curto prazo.
[11]	Um modelo econômico habilitado e facilitado pela Internet e Web 2.0, no qual os usuários **compartilham** sistematicamente **ativos subutilizados** por **benefícios monetários ou não monetários**.
[12]	Diferentes organizações que **conectam usuários** por meio de **plataformas** (por exemplo, Uber, Airbnb) ou de empresa para consumidor (B2C), **permitindo aluguéis em termos mais flexíveis e de interação social** (por exemplo, Zipcar, WeWork).
[13]	Firmas que fazem a **ligação entre pares** (oferta e demanda) e recebem uma **taxa por facilitar a transação.**
[14]	Um sistema econômico, cujas empresas intermediárias utilizam **plataformas *online*** para facilitar e **reduzir o custo das transações com fins lucrativos de dar acesso temporário** - sem a transferência de propriedade - **a recursos ociosos dos consumidores** nas redes *peer-to-peer* que criou, por causa da confiança construída entre seus membros, que podem ser indivíduos ou empresas
[15]	Um modelo econômico que envolve **transações de recursos pessoais subutilizados.**
[16]	Um fenômeno econômico emergente, impulsionado pelo desenvolvimento das tecnologias, comércio e compartilhamento social, conscientização do consumidor e o crescente número de comunidades colaborativas na *web*.
[17]	Um sistema socioeconômico que permite um conjunto intermediado de **trocas de bens e serviços** entre indivíduos e organizações que visam **aumentar a eficiência e a otimização de recursos subutilizados** na sociedade.
[18]	Um modo de troca que inclui a transferência de propriedade, ou seja, a negociação de consumidor para consumidor (C2C).
[19]	Uma abordagem empresarial emergente e **sustentável** que inclui vários modelos de negócios para **compartilhar ao invés de possuir bens.**
[20]	Um movimento contemporâneo que reflete uma resposta da sociedade e das organizações na busca pelo **desenvolvimento sustentável**. Tal movimento se expressa em novas formas e modelos de **compartilhamento e acesso a bens ou serviços**.
[21]	Conjunto de sistemas de **circulação de recursos** que permitem aos consumidores obter e fornecer temporariamente, ou permanentemente, recursos ou serviços valiosos através da interação direta com outros consumidores ou através de um mediador.
[22]	Uma tendência socioeconômica de enorme importância, que tem o **potencial de contribuir para o desenvolvimento sustentável** ao proporcionar bem-estar individual, construir capital social e aliviar problemas ambientais ao mesmo tempo.
[23]	Um sistema socioeconômico que permite um conjunto intermediado de **trocas de bens e serviços** entre indivíduos e organizações que visam **aumentar a eficiência e a otimização dos recursos subutilizados** na sociedade

Autor	Definição
[1] (BELK, 2014); [2] (PISCICELLI; COOPER; FISHER, 2015); [3] (FRENKEN, 2017); [4] (BARNES; MATTSSON, 2016); [5] (KATHAN; MATZLER; VEIDER, 2016); [6] (PEDERSEN; NETTER, 2015); [7] (MAIR; REISCHAUER, 2017); [8] (BREIDBACH; BRODIE, 2017); [9] (FERRELL; FERRELL; HUGGINS, 2017); [10] (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2018); [11] (RICHTER *et al.*, 2017); [12] (PARENTE; GELEILATE; RONG, 2018); [13] (GARRETT; STRAKER; WRIGLEY, 2017); [14] (RANJBARI; MORALES-ALONSO; CARRASCO-GALLEGO, 2018); [15] (KEY, 2017); [16] (KANG; NA, 2018); [17] (MUÑOZ; COHEN, 2018); [18] (LINDBLOM; LINDBLOM, 2017); [19] (GOPALAKRISHNAN; MATTHEWS, 2018); [20] (SORDI *et al.*, 2018); [21] (ERTZ, MYRIAM; LECOMPTE, AGNÈS; DURIF, 2017); [22] (PLEWNIA; GUENTHER, 2018); [23] (MUÑOZ; COHEN, 2017)	

Ao considerar todas as possíveis definições a EC a definição utilizada nesse trabalho é que a EC abrange organizações com fins lucrativos em transações de venda, troca, empréstimo, assinatura ou compartilhamento; envolvendo a redistribuição de bens através de transferência de propriedade ou permitindo acesso temporário a depender da transação realizada. Pode ocorrer tanto no contexto *on-line* quanto *off-line,* por meio de diversos modelos de negócios:

- C2C – *consumer to consumer*: Modelo de negócio onde ambos os vendedores e consumidores são pessoas físicas. Exemplo: feira de usados.
- P2P – *peer to peer*: Modelo que permite que os indivíduos se conectem diretamente entre si sem necessidade de envolver empresas. Funciona da mesma forma que o C2C (pessoas físicas), porém em uma plataforma *online*. Exemplo: OLX.
- B2C – *business to consumer:* Modelo de negócio tradicional que o comércio se dá entre Empresa-Consumidor.
- C2B2C - *consumer to business to consumer*: Esse modelo acontece quando empresas tem pessoas físicas como fornecedores e consumidores, como por exemplo, o brechó.

Para os fins desta pesquisa, definimos EC como sendo uma alternativa de consumo sustentável onde há redistribuição de bens ou acesso temporário resultando em otimização de recursos subutilizados envolvendo transação monetária, podendo ocorrer tanto em plataformas digitais (*on-line*) quanto em ambientes físicos (*off-line*). Pois apesar da importância do uso de tecnologias digitais na disseminação e força da EC, (por facilitar as trocas entre estranhos) (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017; FRENKEN, 2017; MUÑOZ; COHEN, 2018), esses aspectos não necessariamente precisam fazer parte de uma organização para que esta faça parte da EC (MUÑOZ; COHEN, 2018; PLEWNIA, 2019).

No Quadro 2 está sintetizado os tipos de modelos organizacionais existentes dentro da EC com exemplos para facilitar o entendimento e a diferenciação entre eles.

Quadro 2 - Modelos dentro da EC

<table>
<tr><th>Modelo</th><th>Contexto</th><th colspan="2">Sem recompensa monetária</th><th colspan="2">Com recompensa monetária</th><th>Tipo</th></tr>
<tr><td>C2B2C</td><td>Offline</td><td>Doações</td><td>ONG’s (Organização Não Governamental), Igrejas</td><td>Venda</td><td>Brechós</td><td rowspan="4">Transferência de propriedade</td></tr>
<tr><td rowspan="3">C2C</td><td rowspan="3">Online e Offline</td><td>Troca</td><td rowspan="3">Geralmente ocorre entre conhecidos ou via rede social*.</td><td rowspan="3">Venda</td><td rowspan="3">Bazar em geral</td></tr>
<tr><td>Doação</td></tr>
<tr><td>Empréstimo</td></tr>
<tr><td rowspan="2">P2P</td><td rowspan="2">Online</td><td>Troca</td><td>thredUP</td><td>Venda</td><td>OLX, Enjoei</td></tr>
<tr><td>Empréstimo</td><td>CouchSurfing</td><td>Aluguel</td><td>AirBnb, Uber</td><td rowspan="2">Acesso: sem transferência de propriedade</td></tr>
<tr><td>B2C</td><td>Online e Offline</td><td>Doações</td><td>ONG’s, Igrejas</td><td>Assinatura</td><td>Netflix, Spotify</td></tr>
<tr><td colspan="7">thredUP: Plataforma para que pais possam trocar brinquedos e roupas de crianças com outros pais;
OLX: Plataforma de compra/venda de usados em geral;
Enjoei: Plataforma de compra/venda de usados em geral;
AirBnb: Plataforma para aluguel de acomodações ao redor do mundo;
Uber: Plataforma de serviço de transporte que conecta motoristas a passageiros;
Netflix: Serviço de streaming de séries, filmes e documentários;
Spotify: Serviço de streaming de músicas, podcasts.
* Redes sociais como Facebook, por exemplo, têm grupos para trocas, doações e/ou empréstimos de diversos segmentos sem o envolvimento direto de algoritmos da plataforma no encontra da oferta e procura, caracterizando-se um modelo C2C mesmo sendo online.</td></tr>
</table>

Ao analisar o que se tem sido estudado dentro do contexto da EC pôde-se perceber a ênfase em sete focos de pesquisa:

- **Consumidor**. Pesquisas cujo objetivo é a compreensão dos fatores que influenciam a participação (ou não) do consumidor no Modelo de Economia Compartilhada (BACHNIK; SAMOLEJ, 2018; PARGUEL; LUNARDO; BENOIT-MOREAU, 2017); pesquisas cujo objetivo era analisar o comportamento do consumidor tanto as suas práticas quanto intenção de consumo (DABROWSKA; JANOS-KRESTO, 2018; LINDBLOM; LINDBLOM, 2017); pesquisas voltadas ao comportamento orientado à “não-posse” resultante do estilo de vida dos *millenials* (HWANG; GRIFFITHS, 2017).
- **Tecnologia**. Tecnologia como facilitador da EC (DAVIDSON; HABIBI; LAROCHE, 2018; MAIR; REISCHAUER, 2017; NORBUTAS; CORTEN, 2018; VASKELAINEN; PISCICELLI, 2018); Modelo de Negócios P2P (BÖCKER; MEELEN, 2017; FERRELL; FERRELL; HUGGINS, 2017; MUÑOZ; COHEN, 2018); perspectiva das plataformas como unidade de análise das pesquisas (FRAANJE;

SPAARGAREN, 2019; NORBUTAS; CORTEN, 2018); uso de canais digitais no contexto da EC (GARRETT; STRAKER; WRIGLEY, 2017; KEY, 2017).

- **Ontologia.** Pesquisas com intuito de classificar/categorizar e delimitar a EC (BELK, 2014; FRENKEN, 2017; PLEWNIA; GUENTHER, 2018; RANJBARI; MORALES-ALONSO; CARRASCO-GALLEGO, 2018).
- **Logística e Cadeia de Suprimentos.** Entender como a EC desafia a cadeia de suprimentos tradicional (FERRELL; FERRELL; HUGGINS, 2017); abordagem da logística no contexto de EC (CARBONE; ROUQUET; ROUSSAT, 2018; OCICKA; WIETESKA, 2017).
- **Potencial econômico.** Pesquisas que têm como foco analisar e medir o potencial econômico da EC como uma nova forma de consumo, potencial como complementação de renda e renda primária (BACHNIK; SAMOLEJ, 2018; MAIR; REISCHAUER, 2017).
- **Sustentabilidade.** Pesquisas que têm como foco a sustentabilidade ambiental, mostrando que a economia compartilhada pode ser um meio para o consumo sustentável (ERTZ *et al.*, 2018; GEISSINGER *et al.*, 2019; HEINRICHS, 2013). Apenas uma pesquisa foi encontrada com foco no social (VASKELAINEN; PISCICELLI, 2018).

6.6 Economia Compartilhada: características.

Considerando as definições de EC extraídas da literatura (Quadro 1), sete fatores foram selecionados para a caraterização desse sistema, mostrados no Quadro 3 e explicadas abaixo:

- **Acesso temporário:** como o próprio nome já diz, o acesso temporário é ter o acesso em detrimento da posse por um tempo determinado (FRENKEN; SCHOR, 2017). Por exemplo: Netflix. Os assinantes da Netflix não têm a posse dos filmes e séries no catálogo, mas eles têm o acesso a esse conteúdo pela duração da assinatura, que no caso é de um mês.
- **Alternativa de consumo sustentável:** como já bastante discutido, a EC por ter o foco em aproveitar melhor o que já existe através de compartilhamento, empréstimo e recirculação dos produtos subutilizados se torna de maneira indireta uma alternativa de consumo mais sustentável que o tradicional (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019; MUÑOZ; COHEN, 2018). Assim,

dentro do guarda-chuva da EC como alternativa de consumo sustentável, temos algumas características, não excludentes entre si:

- **Otimização de recursos subutilizados:** essa característica é uma das mais importantes, e a identificada com maior frequência na literatura utilizada. Esse modelo econômico tem o olhar justamente para a criação de valor (ambiental, econômico, social e/ou da experiência) utilizando o que já se existe e é subutilizado (DAVIDSON; HABIBI; LAROCHE, 2018; FERRELL; FERRELL; HUGGINS, 2017). E por isso muitas empresas têm o viés ambiental, pois a otimização dos recursos já existentes tem se mostrado um caminho alternativo de consumo sustentável (HEINRICHS, 2013). Mas vai além do ambiental. A otimização dos recursos subutilizados gera um sentimento de comunidade entre as pessoas que compartilham (quer tenham retorno financeiro ou não) e facilitando a interação social e um estilo de vida colaborativo. Dentro desse aspecto foram citadas várias outras características da EC e por isso essa característica é uma das mais marcantes, pois ela tem relação direta com outras.
- **Recirculação de mercadorias:** uma forma de otimizar os recursos subutilizados já existentes é recolocar esses produtos no mercado e fazer circular (PISCICELLI; COOPER; FISHER, 2015). É a base dos brechós e feiras de usados.
- **Custos de posse:** está relacionado ao acesso temporário, conveniência e a otimização dos recursos subutilizados. Quando se tem o acesso e não a posse não se tem o custo de manutenção, de estoque, de segurança, e outros relacionados a posse (PLEWNIA, 2019). Isso gera uma conveniência e um custo baixo. Além de auxiliar a otimização dos recursos já existentes através do compartilhamento.

- **Conveniência:** a conveniência aparece como um possível diferencial da EC e consequência do acesso temporário, que é trazer conveniência ao consumidor (BOTSMAN; ROGERS, 2010). Um exemplo é a utilização do Uber. O aplicativo ele gera a conveniência de ter um baixo custo para o cliente, de fazer a conexão entre o passageiro e o motorista, de pagar com cartão de crédito, de

utilizar apenas o celular para fazer um pedido, e, diferente dos transportes públicos, deixar o passageiro em um local exato que ele escolheu.

- **Estilo de vida colaborativo:** essa característica surge como um perfil de consumidores. Não necessariamente todos os consumidores têm esse perfil, porém as pessoas que já praticam um estilo de vida colaborativo têm uma tendência maior em se tornar consumidor de empresas pertencentes a EC justamente pelo foco no compartilhamento, no acesso (BELK, 2014; BOTSMAN; ROGERS, 2010).
- **Sentimento de comunidade:** essa característica surge como uma consequência de outras características, como o acesso temporário e a otimização dos recursos subutilizados. O colaborar faz com que as pessoas comecem a se sentirem pertencentes a uma comunidade (PISCICELLI; COOPER; FISHER, 2015; SCHOR, 2014). Existem plataformas de empréstimo que não envolvem transação financeira, como por exemplo o Couchsurfing. Essas plataformas são exclusivamente para a colaboração dentro da sociedade, então desperta dentro dos usuários o prazer de fazer parte de uma comunidade, através do valor da experiência e do social, pois essa dinâmica facilita a interação social.
- **Valor da experiência:** a experiência tem sido uma das maiores características da EC e está relacionada com outras características também, como o sentimento de comunidade e a facilitação da interação social. Trazer o consumo colaborativo sob um foco diferenciado saindo de consumo tradicional para se viver uma experiência faz da EC algo inovador, mesmo tendo o princípio de compartilhamento que é algo que existe, entre conhecidos, desde os primórdios da humanidade (BOTSMAN; ROGERS, 2010).
- **Digital:** muitas das empresas que se dizem pertencentes à EC são digitais e funcionam, geralmente, como uma plataforma que conecta as pessoas que têm posse dos bens e pessoas que querem o acesso a esses bens (SCHOR, 2014). Além disso, essa característica pode ser utilizada também para as empresas que não são plataformas, mas têm uma presença digital, podendo ser *e-commerce* ou presença nas redes sociais.

Diante do exposto pode-se perceber que algumas características da EC se sobrepõem, como por exemplo, a Otimização de recursos subutilizados, o Acesso temporário e a

Recirculação de mercadoria são formas de “Alternativa de consumo sustentável”, sendo o Acesso temporário e a Recirculação de mercadoria possíveis formas de Otimização de recursos.

Quadro 3 - Características da EC

Características da EC	**C1**	**C2**			**C3**	**C4**	**C5**	**C6**	**C7**
Autores	Acesso temporário	Alternativa de consumo sustentável			Conveniência	Estilo de vida colaborativo	Sentimento de comunidade	Experiência	Digital
		Otimização de recursos subutilizados	Recirculação de mercadorias	Custos de posse					
Acquier, Carbone e Massé, 2019	●	●		●			●		●
Fraanje e Spaargaren, 2019	●	●					●	●	●
Plewnia, 2019				●			●		●
Ritter e Schanz, 2019	●	●		●	●		●		●
Winslow e Mont, 2019				●					
Kumar, Lahiri e Dogan, 2018		●							
Ranjbari, Morales-Alonso e Carrasco-Gallego, 2018	●	●			●	●			●
Vaskelainen e Piscicelli, 2018					●				
Ferrell, Ferrell e Huggins, 2017	●								
Frenken e Schor, 2017	●	●							
Frenken, 2017	●	●	●						
Mair e Reischauer, 2017	●		●				●		●
Muñoz e Cohen, 2017		●							
Barnes e Mattsson, 2016		●				●			●
Kathan, Matzler e Veider, 2016	●		●						
Heitel, Kaempf-Dern e Pfnuer, 2015	●								
Pedersen e Netter, 2015						●			
Piscicelli, Cooper e Fisher, 2015		●	●				●		●
Belk, 2014			●				●		
Schor, 2014		●	●						
Botsman e Rogers, 2010	●	●				●	●	●	

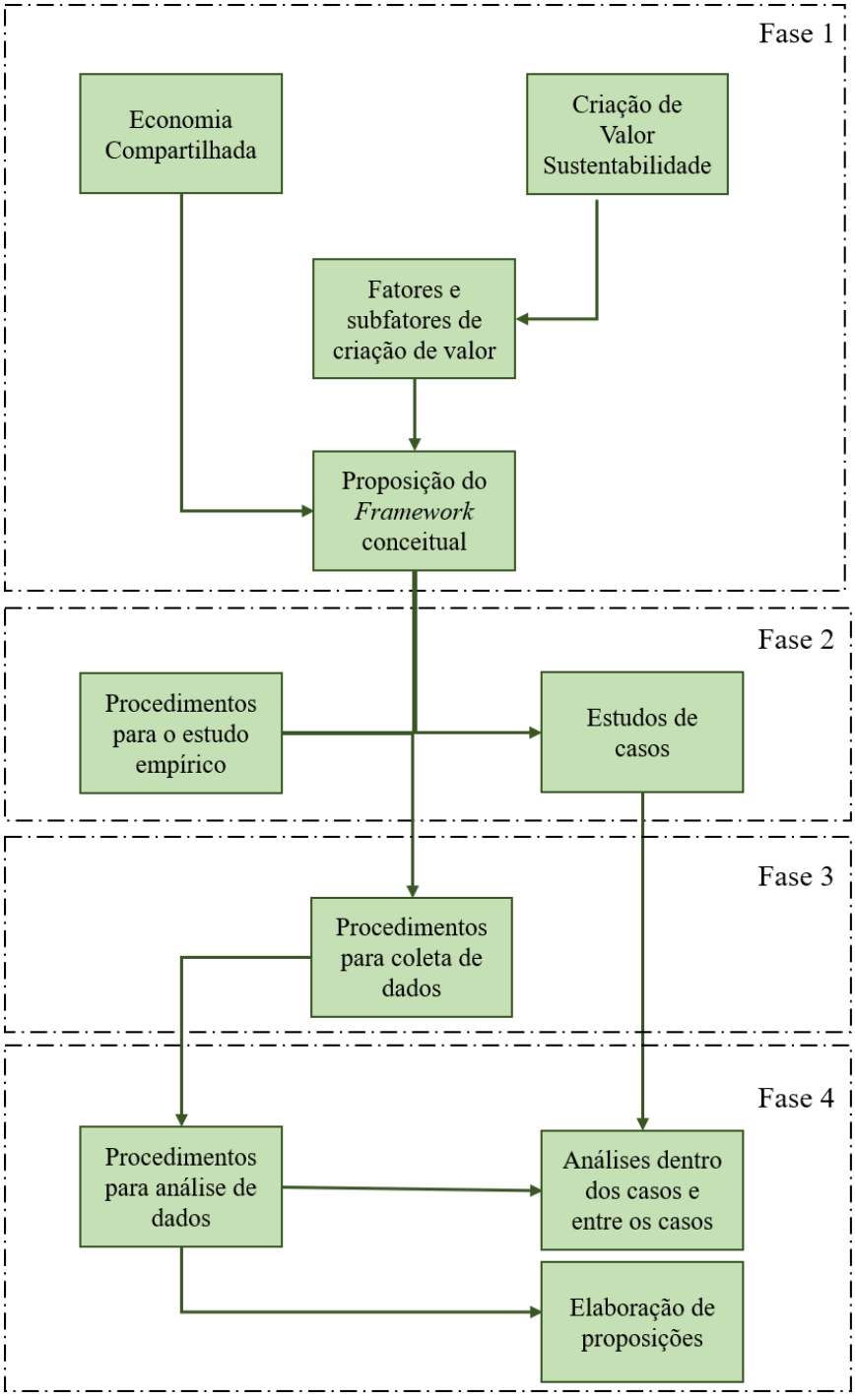
Para finalizar, convém ressaltar que o capítulo 2 é responsável pelo cumprimento do objetivo específico 1 (Delimitar o conceito de Economia Compartilhada, enumerando características intrínsecas a esse modelo econômico) que foi necessário para a proposição do *framework* conceitual (Capítulo 4), para a geração de proposições de pesquisa (Capítulo 6) e para o atendimento do objetivo geral da pesquisa.

É importante ressaltar que a pesquisa pretende identificar quais os fatores que viabilizam a criação de valor no **contexto da Economia Compartilhada.** Para tanto é necessário conhecer as características do contexto estudado e por isso, o capítulo 2 teve como propósito explorar conceitos básicos sobre a economia compartilhada, suas definições, características, delimitação, bem como o que tem sido estudado sobre o tema.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos realizados para o desenvolvimento desta dissertação. Para facilitar o entendimento, esta pesquisa foi dividida em quatro fases, representadas na Figura 2.

Figura 2 - Etapas da Pesquisa



6.7 Fase 1: Procedimentos para fundamentação teórica

A revisão da literatura abrange todas as outras fases e serviu como suporte em todo o andamento da pesquisa até a conclusão. Ela foi a base para o desenvolvimento do *framework* conceitual, objetivo da dissertação. Por meio da base da literatura pode-se compreender melhor o problema estudado, entender e dominar conceitos intrísecos à pesquisa, e também comparar resultados existentes com os resultados da presente pesquisa.

A revisão da literatura desenvolvida nesta pesquisa procurou focar dois conceitos fundamentais: economia compartilhada e criação de valor com foco em sustentabilidade. Para buscar artigos que fossem relevantes para o contexto deste trabalho, o método de revisão sistemática da literatura (RSL) foi empregado. A RSL é um método que "permite que o pesquisador mapeie e avalie o território intelectual existente, e especifique uma questão de pesquisa para desenvolver ainda mais o corpo de conhecimento existente" (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003, p.208, tradução nossa), sendo assim, o método mais eficaz para o cumprimento do objetivo dessa fase da pesquisa.

A pesquisa foi desenvolvida com base em duas revisões que são a base do *framework* conceitual proposto no capítulo 4.

- Revisão I: revisão exploratória focada no contexto da economia compartilhada (Capítulo 2);
- Revisão II: revisão sistemática específica de criação de valor com foco em sustentabilidade (Capítulo 4).

A fim de assegurar a replicabilidade, a transparência no processo e o rigor científico, a RSL (Revisão II), compreendeu cinco estágios adaptados de Denyer e Tranfield (2009), a saber: (i) Revisão exploratória preliminar; (ii) Busca da amostra; (iii) Seleção do *portfólio*; (iv) Tratamento de dados; (v) Análise e síntese dos artigos. Neste capítulo serão apresentados os estágios (i) a (iv). A análise e síntese dos artigos (v) e conclusões dos resultados encontrados serão apresentados no próximo capítulo (4).

3.1.1 Revisão I: Revisão Exploratória em Economia Compartilhada

Com o objetivo de uma maior compreensão do tema, conceitos básicos e percepção do que tem se tratado nesse corpo de conhecimento, na Revisão I foi realizado um levantamento bibliográfico de artigos, teses e dissertações voltadas ao contexto da EC, para conhecer melhor

o tema e os termos relacionados, assim como possíveis lacunas na literatura para o desenvolvimento da pesquisa, servindo de suporte teórico em todo o andamento da pesquisa.

A partir dessa pesquisa foi percebido a hodiernidade do tema; a falta de consenso na literatura em relação à definição; o uso de diversos sinônimos para tratar do mesmo fenômeno; e a ausência de uma delimitação concreta do que realmente se encaixa no contexto de EC.

Apesar da falta de consistência na definição de EC, os acadêmicos concordam no aspecto de como é difícil delinear o campo da EC (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017). Dessa forma, a Revisão I teve a finalidade de mapear e delimitar a EC: conhecer as suas sua(s) possíveis definição(ões); os temas que vem sendo pesquisados na academia; assim como compreender a evolução da literatura dentro do contexto da EC. Nesta revisão também foi realizado o mapeamento das principais características das empresas pertencentes a Economia Compartilhada, apresentado no Capítulo 2 (ver Quadro 3), informação utilizada para o desenvolvimento do *framework* conceitual.

Como resultado da Revisão I foi percebido que pouco se tem na literatura específica de EC sobre criação de valor, assim foi considerado necessário a realização de uma segunda revisão abrangendo a literatura de criação de valor e sustentabilidade.

3.1.2 Revisão II: Revisão Sistemática em Criação de Valor e Sustentabilidade

O objetivo da Revisão II foi mapear a literatura existente sobre criação de valor e sustentabilidade de uma forma macro para então focar esses aspectos no contexto da Economia Compartilhada. Nesta revisão pretendeu-se observar tendências de pesquisa, evolução da pesquisa ao longo dos anos, autores, as principais revistas que publicam o conjunto dos temas, *gaps* literários, abordagens teóricas, assim como compreender melhor o conceito de criação de valor com foco na sustentabilidade. Nesse ínterim, buscou-se identificar elementos que viabilizem a criação de valor.

a) Estágio (i): Revisão Exploratória Preliminar

Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória para a compreensão do tema e familiarização com o vocabulário, para que se pudesse definir os termos de busca e realizar a busca da amostra na base de dados (estágio ii).

A partir da Revisão I foi percebido uma lacuna na literatura de Economia Compartilhada ao tratar de criação de valor, pois foram identificados poucos artigos que trouxessem essa

temática no contexto da EC sob as lentes das dimensões da sustentabilidade. Assim, conduziu-se o planejamento da RSL, a partir da pergunta “Sob a perspectiva da sustentabilidade, quais os fatores que viabilizam a criação de valor no contexto da Economia Compartilhada?”. Para responder essa pergunta, foi necessário ir além da EC e abarcar a literatura de criação de valor e sustentabilidade para se ter uma visão panorâmica do que a academia tem discutido a respeito.

b) Estágio (ii): Busca da amostra

Para a busca da amostra foi utilizado termos de busca identificadas na Revisão Exploratória (estágio i) como termos de busca na base de dados. Por se tratar de uma revisão multidisciplinar, envolvendo a área de engenharia e gerenciamento envolto de sustentabilidade, foi necessário a escolha de uma base de dados também multidisciplinar. Dessa forma, a pesquisa foi conduzida na base ISI *Web of Science* (WoS), que além de ser multidisciplinar é reconhecida pela relevância dos periódicos indexados a esta.

Foram realizadas duas pesquisas e depois foi feita uma junção entre elas. No Quadro 4 encontram-se os termos utilizados na pesquisa para cada campo. A primeira pesquisa foi direcionada para criação de valor e sustentabilidade, enquanto a segunda pesquisa direcionava para criação de valor e economia compartilhada. A terceira pesquisa é a junção das duas pesquisas anteriores por meio do booleano “ou”.

Quadro 4 - Termos de busca Criação de valor

Pesquisa	Campos	Termos de busca:
Pesquisa 1	**1: Criação de Valor** (título)	*“value-creation”* OU *"value *creation"*
	2: Sustentabilidade (tópico)	*sustainab** OU *"triple bottom line"* OU *3BL* OU "*sustainable development*" OU *TBL* OU *green* OU *"environmental sustainability"* OU *"social sustainability"* OU *"economic* sustainability*"
Pesquisa 2	**1: Criação de Valor** (título)	“*value-creation”* OU *"value *creation"*
	2: Economia Compartilhada (tópico)	*“shar* economy”* OU *"mesh economy"* OU *"collaborative economy"* OU *"collaborative consumption"*
Pesquisa 3	Resultados da Pesquisa 1 OU Resultados da Pesquisa 2	

c) Estágio (iii): Seleção do *portfólio*

Após a localização é necessário realizar a seleção do *portfólio*, para tanto foram utilizados cinco critérios como mostrado nos Quadro 5 e Quadro 6.

Quadro 5 - Critérios de localização e seleção dos artigos da Pesquisa 1

Critérios	Inclusão	Exclusão	Incluídos	Excluídos
Base de Dados	ISI *Web of Science*	Todas as outras bases	Não se aplica	
Termos de busca	Ver Quadro 4	Demais publicações	193	-
Tipo de Documento	Artigos	Todos os outros tipos	112	81
Idioma	Inglês	Todos os outros idiomas	106	06
Categorias WoS	*Environmental Sciences* OU *Green Sustainable Science Technology* OU *Business* OU *Management* OU *Engineering Environmental* OU *Environmental Studies* OU *Engineering Manufacturing* OU *Business Finance* OU *Engineering Industrial* OU *Operations Research Management Science*	*Ethics* E *Economics* E *Construction Building Technology* E *Energy Fuels* E *Engineering Chemical* E *Engineering Mechanical* E *Information Science Library Science* E *Architecture* E *Computer Science Software Engineering* E *Engineering Civil* E *Food Science Technology* E *Nutrition Dietetics* E *Orthopedics* E *Public Administration* E *Social Issues* E *Water Resources*	79	27
Período	Até dezembro de 2019	-	Não se aplica	

Foram selecionados apenas os artigos de língua inglesa e foram excluídas as áreas não correlatas à Engenharia de Produção. Não houve seleção de um período específico, mas foram incluídos apenas os artigos publicados até dezembro de 2019 por ser o momento de realização da pesquisa.

Quadro 6 - Critérios de localização e seleção de artigos Pesquisa 2

Critérios	Inclusão	Exclusão	Incluídos	Excluídos
Base de Dados	ISI *Web of Science*	Todas as outras bases	Não se aplica	
Termos de busca	Ver Quadro 4	Demais publicações	8	-
Tipo de Documento	Artigos	Todos os outros tipos	7	1
Idioma	Inglês	Todos os outros idiomas	6	1
Categorias WoS	*Management* OU *Business* OU *Engineering Industrial* OU *Engineering Manufacturing* OU *Environmental Sciences* OU *Environmental Studies* OU *Green Sustainable Science Technology*	*Communication*	5	1
Período	Até dezembro de 2019	-	Não se aplica	

Como mostrado no Quadro 5 a amostra inicial da Pesquisa 1 que era de 193 foi filtrada resultando em uma amostra de 79 artigos. No Quadro 6 é mostrado que a amostra inicial da Pesquisa 2 que era de 8 trabalhos foi filtrada resultando em uma amostra de 5 artigos. Na

Pesquisa 3, ao juntar as duas pesquisas resultou em 81, pois três dos artigos pertencia as duas amostras. Esses 81 artigos foram selecionados para a fase de leitura: dos títulos, resumos e leitura integral, conforme mostra o Quadro 7.

Quadro 7 - Critérios de seleção da amostra da Pesquisa 3

Critérios	Exclusão	Incluídos	Excluídos
Leitura de títulos	Todas as publicações que não têm o título alinhado ao tema	81	-
Leitura de resumos	Todas as publicações que não têm o resumo alinhado ao tema	77	4
Leitura integral	Artigos não disponíveis para a leitura integral;	74	3
	Artigos que o foco central não é criação de valor	57	17

Após a localização da amostra foi necessário filtrá-la para selecionar os artigos relevantes. Para esta pesquisa os filtros utilizados foram:

- **Leitura de todos os títulos.** Títulos fora do escopo eram excluídos do *portfólio*. No total este filtro não excluiu nenhuma publicação, continuando com os mesmos 81.
- **Leitura de todos os resumos.** Resumos fora do escopo foram excluídos do *portfólio*. Como por exemplo o artigo "*Environmental assessment of coloured fabrics and opportunities for value creation: spin-dyeing versus conventional dyeing of modal fabrics*" que tem como objetivo comparar impactos ambientais de tecidos feitos de modal tingido de fiado com tecidos modais tingidos convencionalmente. No total este filtro excluiu 4 publicações, resultando um total de 77.
- **Acessibilidade ao texto completo.** Três artigos não foram encontrados para a leitura íntegra (*Visualizing and managing value creation through integrated reporting practices: a dynamic resource-based perspective*; *Value creation through external growth strategy: the architecture of successful performance* e *Intangibles and Sustainability: Holistic Approaches to Measuring and Managing Value Creation*), sendo assim foram excluídos do *portfólio*, restando 74 artigos para a leitura integral.
- **Leitura dos artigos.** Durante a leitura integral foram identificados que 17 artigos não tinham como tema central a criação de valor, e devido a isto estes foram excluídos do *portfólio*. Como por exemplo "*A resource-based view of the political party and value creation for the voter-citizen: an integrated framework for political marketing*" que tem como objetivo discutir a visão baseada em recursos e leva essa perspectiva ao Marketing político. E "*Entrepreneurial value creation through green microfinance: Evidence from*

Asian microfinance lending criteria" que procuram responder o quanto as instituições de microfinanças incorporam a linguagem ambiental em seus documentos de empréstimo. O *portfólio* final resultante com 57 artigos está no APÊNDICE A – *PORTFÓLIO* FINAL RSL.

d) Estágios (iv e v): Tratamento de dados e Análise e síntese dos artigos

Para a análise e síntese dos artigos foi necessário que os dados fossem previamente tratados. Para tanto, foi optado pelo uso da técnica de análise de conteúdo. Essa técnica é aplicada tanto para análise quantitativa e descritiva, quanto na análise qualitativa, no qual se busca extrair informações relevantes dos artigos para a elaboração dos constructos necessários para o desenvolvimento da pesquisa. Houve a criação e análise de gráficos e a leitura focada integral de todos os artigos do *portfólio*.

- Criação de gráficos: para a realização desta atividade foram utilizados os metadados exportados da base de dados ISI *Web of Science*, base na qual a pesquisa foi realizada. Fez-se o uso do Excel para auxílio da elaboração de gráficos sobre a evolução dos anos de publicação, dos periódicos com maior número de publicação, dos artigos mais citados, entre outros.
- Leitura focada integral de todos os artigos: com a leitura dos artigos foi montado no Excel uma planilha para auxílio da análise de conteúdo a partir da categorização dos achados nos artigos. As categorias criadas foram: título, autor, ano, impacto do periódico, objetivo dos artigos, método utilizado, abordagem do artigo, o conceito de criação de valor utilizado, elementos para criação de valor, modelos de criação de valor, teoria de base dos artigos, tipo de valor estudado no artigo, lacunas da literatura, dimensão da sustentabilidade estudada.

Além disso, foi realizada uma análise para identificação e categorização de fatores facilitadores da criação de valor e sua relação com sustentabilidade. Verificou-se que muitos dos facilitadores encontrados na literatura tinham relação entre si, podendo ser agrupados em categorias. Dessa forma, as categorias foram chamadas de "Fatores" e os facilitadores foram chamados de "subfatores". Ou seja, os subfatores foram analisados como pertencentes ou não de um fator, considerando os demais subfatores que pertenciam àquele fator. Assim, foi possível definir onde melhor se encaixava cada subfator e quais fatores precisavam ser formados, uma vez que nenhum subfator poderia ser alocado em um fator (categoria) ao qual não estivesse

alinhado. Foram considerados apenas os subfatores citados por dois ou mais autores do *portfólio* final analisado.

Por fim, a partir da identificação dos Fatores e Subfatores que viabilizam a criação de valor (Revisão II) e das características da Economia Compartilhada (Revisão I) foi desenvolvido o *framework* conceitual desta pesquisa, que relaciona esses dois tópicos a fim de analisar quais fatores e subfatores podem criar valor sustentável no contexto da Economia Compartilhada. Em resumo, entende-se que o *framework* conceitual foi composto por uma parte da revisão exploratória (características da EC) e uma parte a partir da revisão sistemática (fatores e subfatores que viabilizam a criação de valor pela perspectiva da sustentabilidade). É interessante destacar que o desenvolvimento do *framework* considerou o cruzamento entre os subfatores de criação de valor com as características da EC, mostrando a possível influência dos subfatores nas características específicas da EC. Dessa forma, foram considerados apenas os subfatores que tinham relação com a as características da EC. Após isso, foi listada uma série de benefícios que esses fatores poderiam gerar, bem como quais valores sustentáveis (ambiental, social e/ou econômico) esses benefícios poderiam gerar em empresa que atuam no contexto da EC. O desenvolvimento do *framework*, bem como a análise e síntese dos artigos da RSL serão apresentados no Capítulo 4.

6.8 Fase 2: Procedimentos para o estudo empírico

O estudo empírico é a aplicação do *framework* conceitual proposto em empresas inseridas em um contexto da Economia Compartilhada. Para tanto, foi utilizado múltiplos estudos de caso, visto que se pretendia analisar "Como empresas da EC criam valor sob as dimensões da sustentabilidade?". Apesar de não ter uma fórmula específica, Yin (2015) indica a realização de estudos de caso quando a questão a ser investigada é de cunho "Como?" ou "Por quê?". Além disso, o estudo de caso permite uma investigação em profundidade de um fenômeno contemporâneo (no caso, a economia compartilhada), dentro de um contexto da vida real, e quando o comportamento deste não pode ser manipulado pelo pesquisador (YIN, 2015).

Para o desenvolvimento dos estudos de caso a pesquisa seguiu as etapas propostas por Yin (2015): definição da estrutura conceitual teórica; planejamento dos casos; coleta de dados; análise de dados e a geração do relatório final (ver Quadro 8). Essas etapas serão descritas ao longo do desenvolvimento desse capítulo.

Quadro 8 - Etapas do estudo de caso

Etapa		Atividade	Seção
[1]	Definição da estrutura conceitual teórica	- Planejamento da revisão da literatura.	- 6.7 Procedimentos para a fundamentação teórica.
		- Revisão da literatura.	- 2. (Resultados da Revisão I); e 4. (Resultados da Revisão II).
		- *Framework* conceitual.	- 6.12 (Quadro 23).
[2]	Planejamento dos casos	- Critérios de seleção dos casos.	- 3.2 Fase 2: Procedimentos para o estudo empírico – planejamento de casos
[3]	Métodos e técnicas para coleta de dados	- Construção de roteiro de pesquisa.	- 6.9 Fase 3: Procedimentos para a coleta de dados – métodos e técnicas para coleta de dados.
[4]	Análise dos dados	- Transcrição das entrevistas; - Codificação dos dados e uso do Atlas.ti; - Identificação de convergências e divergências do estudo empírico.	**6.10 Fase 4: Procedimentos para a análise de dados**
[5]	Relatório da Pesquisa	- Descrição e discussão dos estudos de caso.	5. Resultados da pesquisa empírica; 6. Discussão dos resultados.

A **definição da estrutura conceitual teórica**, representada pelo *framework* conceitual (que será apresentado no capítulo 4) está representado no Quadro 23. Os procedimentos para o desenvolvimento da fundamentação teórica já foram comentados na seção 3.1. Nesta etapa buscou-se extrair constructos para o desenvolvimento do *framework* conceitual, que explora os subfatores que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade e as características presentes na Economia Compartilhada.

No **planejamento de casos** os critérios de seleção para os casos devem ser bem definidos, (EISENHARDT, KATHLEEN; GRAEBNER, MELISSA, 2007). Os critérios de seleção das empresas se deram por diversos fatores, como por exemplo:

- **Atuar no contexto da EC**. Necessário para que tenha informações relevantes para que seja possível testar e refinar o *framework* conceitual proposto, bem como para possibilitar a geração de proposições a partir dos resultados empíricos.
- **Ser do setor da moda**. Por ser um setor pouco explorado dentro da literatura da EC e ter um enorme potencial de crescimento nesse contexto.
- **Ser ou ter a experiência de ser um armário compartilhado.** Este é o modelo de negócio na moda que mais se enquadra nas configurações da EC.

- **Iniciativas de desenvolvimento ambiental e social devem fazer parte da ideologia da empresa.** Devido ao tema de pesquisa, para se ter informações sobre criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade a empresa deve ter dimensões ambientais e/ou sociais na sua missão, visão e/ou valores.
- **Pioneirismo dessa configuração (armário compartilhado) nas suas respectivas regiões.** Por ser um modelo muito novo no Brasil (no Brasil existe há 5 anos), e encontrado apenas em poucas cidades, para se ter mais informações, e informações de relevância, foi necessário buscar empresas pioneiras que pudessem fornecer as informações necessárias para a pesquisa. Além disso, elas são consideradas referência pelo seu pioneirismo, mesmo que ainda sejam pequenas empresas.
- **Ser de diferentes regiões do Brasil.** Como a pesquisa tem o intuito de gerar proposições, para que seja evitado viés regional/cultural nas análises dos dados, optou-se por selecionar empresas situadas em diferentes geolocalizações.

A escolha do armário compartilhado ocorreu por ser o modelo de negócio na moda que se enquadra completamente nas configurações da EC. O brechó tem caraterísticas da EC, como a recirculação de mercadorias, a conveniência para o consumidor que vai comprar uma peça mais barata, o valor da experiência de se comprar em brechó, porém ainda é compra e venda, caracterizando a posse. No armário compartilhado é o acesso temporário que é comercializado e não as peças. O armário é um plano de assinatura de peças, que difere da configuração do aluguel de peças, pois o consumidor não paga por uma peça específica, ele paga para ter acesso a uma quantidade X de peças em um determinado período de tempo Y.

Dessa forma, foram estudadas três empresas: um brechó que também é o 1º armário compartilhado com localização do Estado da Paraíba (Empresa A); um brechó que já teve armário compartilhado localizado no Estado do Rio de Janeiro, porém foi descontinuado em 2018 (Empresa B); e, o 1º armário compartilhado que tem sua sede no Estado de Santa Catarina (Empresa C).

De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007) estudos de caso múltiplos geram uma teoria mais robusta e constructos com mais precisão além de permitir o desenvolvimento de proposições mais embasadas em evidências empíricas. De acordo com os mesmos autores, não há um número correto de estudos a serem feitos, mas o ideal é que sejam analisadas empresas em diferentes estágios, como por exemplo: uma empresa que teve sucesso e outra que faliu; ou uma empresa recente e uma que está no mercado há décadas. Esses aspectos variam de acordo

com o contexto, mas o importante é que se analisem empresas que fazem parte de um mesmo grupo, mas estejam em diferentes posições ou regiões para que a pesquisa possa mapear diferentes realidades dentro do mesmo contexto, evitando viés nos resultados.

Uma síntese das informações das empresas que fizeram parte desse estudo pode ser visualizada no Quadro 9.

Quadro 9 - Caracterização das empresas dos estudos de caso

Características das empresas	**Empresa A**		**Empresa B**		**Empresa C**
Tipo (Armário ou brechó)	Brechó	Armário compartilhado	Brechó	Armário compartilhado	Armário compartilhado
Ano de fundação	2015	2019	2017	2018 (descontinuado)	2017
Missão	Fomentar uma nova maneira de consumir e se relacionar com a moda, fortalecendo os benefícios das práticas conscientes e colaborativas e seus impactos econômicos e sustentáveis.		Fazer as pessoas se vestirem melhor e comprarem menos.		Trazer liberdade, que mude a mentalidade das pessoas naturalmente para que o consumo seja mais sustentável, através do acesso e não ter a posse exatamente.
Visão	Ser instrumento de transformação na vida das pessoas através de um ecossistema voltado para novas práticas e atitudes mais conscientes.		-		-
Público-alvo	Mulheres jovens a partir dos 15 anos que esteja aberta a consumir moda sustentável. A maioria é entre 20-45 anos.		Mulher que está querendo mudar consumo. Que quer ter mais autenticidade no vestir.		Mulheres no geral. A partir do *teen*. Não tem limitação de idade, a limitação é de tamanho acima de 46.
Principais produtos/serviços	Brechó (venda de roupas de 2ª mão); Armário Compartilhado (assinatura).		Brechó (venda de roupas de 2ª mão); Trocas de roupas; Armário Compartilhado (descontinuado); Consultoria de imagem e coloração pessoal.		Armário Compartilhado (assinatura)
Localização	João Pessoa/PB		Rio de Janeiro/RJ		Florianópolis/SC

As empresas estudadas são caracterizadas por ser de pequeno porte, apenas a Empresa A tem um (1) funcionário, a Empresa B é formada por duas sócias e a Empresa C por uma única proprietária. Assim, todas as entrevistadas foram com as proprietárias das empresas.

6.9 Fase 3: Procedimentos para a coleta de dados

Os **métodos e técnicas para coleta de dados** foram definidos de acordo com o objetivo da pesquisa e o método pré-estabelecido (estudos de casos múltiplos). O instrumento primário de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, bem como documentos secundários, tais como: palestras, entrevistas e/ou artigos das empresas que foram enviados pelas respectivas proprietárias. Além disso, foram utilizados como documento secundário *posts* do *instagram*, maior rede de comunicação das empresas com o consumidor. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas de forma a ter um registro integral das atividades.

O roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice B) foi elaborado com questões baseadas no *framework* conceitual (apresentado no Capítulo 4). O roteiro passou por um teste piloto, que foi realizado no dia 23 de outubro de 2019. Devido à escassez de pesquisadores com foco na EC, o teste piloto foi realizado com um pesquisador especialista da área de sustentabilidade. O teste foi realizado com o intuito de se trazer melhorias ao roteiro de entrevistas e torná-lo mais fácil de se entender para os entrevistados, abordando todas as informações necessárias para a pesquisa ter resultados satisfatórios. Entretanto, não houve alterações do roteiro de entrevista, pois de acordo com o especialista já se mostrava satisfatório. O Quadro 10 mostra uma síntese das entrevistas nas três empresas, bem como dos demais documentos utilizados para o estudo empírico.

Quadro 10 - Informações das entrevistas Estudos de caso

	Informações	**Empresa A**	**Empresa B**	**Empresa C**	
Documento primário	Data da entrevista	25/10/2019	25/10/2019	13/11/2019	15/11/2019
	Entrevistado (função e formação)	Proprietária. Psicologia.	Sócia-Proprietária. Administração de Empresas.	Proprietária. *Design* de moda.	
	Tempo de entrevista	01h 40min	01h 9min	52min	01h 11min
	Quantidade de páginas (transcrição)	24 páginas	12 páginas	10 páginas	12 páginas
Documentos	Tipo de documento	01 Entrevista 02 Reportagens 100 publicações do *instagram*	01 Palestra 01 *Post* de *blog* 01 Entrevista 100 publicações do *instagram*	02 Entrevistas 03 Publicações do *site* 100 publicações do *instagram*	

6.10 Fase 4: Procedimentos para a análise de dados

Para a **análise dos dados** dos estudos de casos múltiplos, Yin (2015) recomenda que seja feito relatórios dos casos individuais separados (dentro dos casos) e também uma seção adicional cobrindo a análise entre os casos.

Nessa pesquisa, a análise dentro dos casos tem como objetivo a busca de evidências de criação de valor a partir dos subfatores determinados no Capítulo 4 e que estão representados no *framework* conceitual (Quadro 23, capítulo 4). Assim, a análise entre os casos tem o propósito de identificar diferenças e semelhanças entre os casos estudados, conforme sugere Yin (2015). Com a triangulação dos documentos primários e secundários, a análise cruzada possibilita alcançar resultados sobre como as empresas de moda que atuam na EC criam valor sob a perspectiva da sustentabilidade. A partir dessa análise dos dados e das categorias de pesquisa provenientes do *framework* conceitual, procedeu-se a análise de conteúdo.

Como já mencionado na subseção "d) Estágios (iv e v)", foi realizada uma categorização das variáveis de pesquisa, provenientes da Revisão da Literatura (II). A análise de conteúdo indutiva permite que o pesquisador interprete e decida sobre o agrupamento de informações em uma mesma categoria (DEY, 1993), então a partir da verificação de que muitos dos facilitadores (os chamados subfatores de criação de valor) encontrados na literatura tinham relação entre si, estes foram agrupados em categorias denominadas "Fatores de criação de valor". De acordo com Elo e Kyngäs (2008) a análise de conteúdo tem o objetivo de obter uma descrição ampla do fenômeno e o resultado da análise são conceitos ou categorias que descrevem o fenômeno. E o objetivo dessas categorias é de se construir um sistema conceitual, que foi o que foi realizado nesta pesquisa. Para se obter o fenômeno "criação de valor" foram elencados elementos da literatura, esses elementos foram agrupados em três grandes grupos (Gestão estratégica, Gestão de *stakeholders* e Gestão de operações) para que houvesse uma análise facilitada destes elementos (variáveis / subfatores de criação de valor) utilizados no *framework* proposto (sistema conceitual).

Para sistematizar as informações coletadas foi adotado o *software* Atlas.ti, utilizado quando se pretende fazer estudos com dados qualitativos. A codificação consiste, segundo Bardin (2002), na transformação dos dados brutos, o que, por meio de um recorte, permite atingir uma representação do conteúdo capaz de evidenciar para o pesquisador características presentes no material analisado. Então a codificação foi realizada de acordo com a categorização realizada dos elementos encontrados na literatura, onde no *software* os códigos foram realizados segundo as três categorias de pesquisa: características da EC (C1 a C10), elementos de criação de valor (os chamados subfatores) e valor sustentável (valor ambiental, social e econômico).

As famílias foram formadas com o agrupamento dessas categorias de pesquisa, sendo: "Características da EC" o agrupamento das características de C1 a C10; "Fatores de criação" o

agrupamento dos subfatores de criação de valor (exemplo: O Fator X agrupa todos os subfatores pertencentes ao Fator X); e “Valor sustentável” o agrupamento dos valores ambiental, social e econômico.

Uma vez codificados, o *software* forma as famílias que são conectadas por *links* que determinam a relação existente entre os códigos, facilitando na análise das informações, em especial, na existência de relações entre os subfatores que viabilizam a criação de valor e as características da EC. Assim, a partir da codificação é possível fazer uma associação entre os códigos e descobrir padrões e *links* por meio dos conectores lógicos representados nos esquemas gráficos. Os *links* que ligam um código ao outro são sinais que são traduzidos e apresentados na rede conforme descrição a seguir:

= está associado com; [ ] é parte de; =>; é causa; *} é propriedade; is a é um tipo de; e <> contradiz.

Essas ligações e esquemas que foram gerados ajudaram a garantir uma melhor organização, maior consistência e confiabilidade dos resultados no processo de análise de conteúdo. Foram utilizadas três categorias de análise: características da Economia Compartilhada, subfatores que geram valor e o valor gerado (valor sustentável).

3.4.1 Códigos e famílias criadas para análise dos dados

No caso dos códigos da categoria de pesquisa "Características da EC" foi criada uma família, no *software*, chamada “Características da Economia Compartilhada” para agrupá-los. Foi inserido também uma família chamada “Valor sob a ótica da sustentabilidade” que agrupa os códigos relacionados à Categoria de pesquisa "Valor (gerado)” onde se enquadram os valores sociais, ambientais e econômicos. Essas informações estão apresentadas no Quadro 11.

Porém, a partir da pesquisa empírica, foram identificados outros subfatores de criação de valor. Dessa forma, foram adicionados seis novos códigos: construção de relacionamentos, qualidade (curadoria), imagem da marca, informação, capacitação e geolocalização. Estes aparecem em negrito no Quadro 11 para sinalizar que emergiram da pesquisa empírica e que não foram encontrados anteriormente na literatura.

A inserção desses códigos foi necessária por três motivos: (i) não alinhamento com código já existente; (ii) consistência, ou seja, frequência de aparição nos documentos; (iii) são elementos que influenciam na criação de valor dentro do contexto da EC.

Quadro 11 - Códigos criados

Família	Códigos	Famílias	Códigos
Características da Economia Compartilhada	Acesso temporário	Gestão estratégica	Ações de responsabilidade corporativa socioambiental
	Conveniência		Comunicação efetiva
	Otimização de recursos subutilizados		Orientação estratégica
	Custos de posse		Gerenciamento de performance
	Estilo de vida colaborativo		Manutenção e crescimento de mercado
	Sentimento de comunidade		**Geolocalização**
	Facilitação da interação social		Inovação
	Valor da experiência		Gerenciamento de riscos
	Digital		**Imagem da marca**
	Recirculação de mercadorias		**Capacitação**
	Alternativa de consumo sustentável		**Informação**
Gestão de *stakeholders*	Relações duradouras	Gestão de operações	Práticas verdes
	Confiança entre stakeholders		**Qualidade (curadoria)**
	Colaboração com produtores locais		Gerenciamento de recursos
	Envolvimento do consumidor	Valor sob a ótica da sustentabilidade	Valor ambiental
	Construção de relacionamentos		Valor social
			Valor econômico (para o consumidor)

Com a pesquisa empírica não só houve uma percepção de outros subfatores não mencionados na literatura, mas também se notou que alguns que apareceram na literatura não apareceram nos estudos de casos. O Quadro 12 mostra quais os subfatores não foram utilizados durante a codificação por não terem sido identificados na pesquisa empírica e possíveis justificativas da não identificação.

Quadro 12 - Subfatores não utilizados na pesquisa empírica

Fator	Subfatores não utilizados	Possíveis justificativas
Gestão de operações	Qualidade, flexibilidade, eficiência.	Dentre estes aspectos todas as três empresas focaram mais na Qualidade, por meio da curadoria. Dessa forma, foi criado um código de 'Qualidade (curadoria)', enquanto este, que abrangia três grandes grupos: 'Qualidade, flexibilidade, eficiência' não foi utilizado.
	Tecnologia.	As empresas estudadas são locais e de pequeno porte não necessitando de muitos aspectos tecnológicos em seus processos e práticas do dia-a-dia. Quando se trata da parte tecnológica das empresas é sempre relacionado ao meio digital (mídias digitais). Este elemento "digital" já é considerado dentro da família 'Características da EC'.
	Produtos/Processos verdes.	As empresas focam mais em práticas verdes, código já existente.
Gestão estratégica	Desenvolvimento local.	Nenhuma empresa apresentou o desenvolvimento local como sendo um propósito da empresa ou como um aspecto que influencia a criação de valor da empresa.
Gestão de *stakeholders*	Alinhamento dos interesses dos *stakeholders*;	Uma possível justificativa está relacionada a forma que é feita a compra e venda /aluguel das peças.

Fator	Subfatores não utilizados	Possíveis justificativas
	Envolvimento e integração entre os *stakeholders*; Colaboração (mútua) *stakeholders*; Seleção de fornecedor; Gerenciamento de relacionamento com *stakeholders*.	No caso dos fornecedores, a maioria é pessoa física e não há contrato nem continuidade, pois nestas empresas não é o fornecedor quem garante a qualidade, mas cada peça deve ser avaliada individualmente (curadoria). Como são roupas de segunda mão, são únicas e por isso o processo de compra é diferente. Devido a isso o relacionamento fornecedor-empresa difere das empresas tradicionais.
	Gerenciamento da experiência dos consumidores.	O código 'Valor da experiência' pertencente à família 'Características da EC' foi utilizado para se tratar da experiência. Além disso em nenhuma empresa foi encontrada de fato documentos que comprovem um gerenciamento dessa experiência.

De acordo com as etapas traçadas no Quadro 8, após a análise de dados foi desenvolvido um relatório técnico que foi enviado às empresas participantes da pesquisa. No relatório de pesquisa os dados encontrados estão relacionados à teoria; os dados foram descritos, discutidos, apresentando um refinamento do *framework* conceitual e proposições de pesquisa. O *framework* refinado apresentou os fatores que viabilizam a criação de valor que foram evidenciados no estudo empírico.

Por fim, Yin (2015) ressalta que os estudos de caso devem seguir critérios de validade e confiabilidade para que se alcance qualidade da pesquisa. Nesse sentido, o Quadro 13 apresenta os critérios que foram utilizados nesta pesquisa.

Quadro 13 - Critérios de validade da pesquisa

Critérios de avaliação	Táticas aplicadas ou que serão aplicadas
Validade do construto	- Utilização de múltiplas fontes de evidência por meio da análise das entrevistas em diferentes empresas; e utilização de documentos - Triangulação de dados - Critérios para escolha do método utilizados - Critérios para seleção dos entrevistados
Validade interna	- Desenvolvimento do *framework* conceitual baseado na literatura analisada - Procedimentos para revisão da literatura - Procedimentos para coleta de dados
Validade externa	- Estudo de caso múltiplos - Critérios para seleção dos casos - Comparativo entre o *framework* e os achados empíricos - Possibilidade de replicação da pesquisa
Confiabilidade	- Desenvolvimento de roteiro de entrevistas - Teste piloto do roteiro - Gravação e transcrição das entrevistas - Codificação dos dados (utilizando o *software* Atlas.ti)

Para finalizar, este capítulo teve como objetivo mostrar os métodos utilizados para a realização da dissertação. Foram realizadas duas revisões da literatura: Revisão 1 - revisão exploratória relativa ao contexto da Economia Compartilhada, os resultados se encontram no Capítulo 2; Revisão 2 - RSL relativa à criação de valor e sustentabilidade, os resultados

encontram-se no Capítulo 4. Os procedimentos para a pesquisa empírica também foram explicitados, sendo selecionadas três estudos de casos de empresas da economia compartilhada que atuam no setor da moda de diferentes regiões do Brasil. Para análise dos resultados empíricos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo com o auxílio do *software* Atlas.ti, ideal para pesquisas qualitativas.

4. DESENVOLVIMENTO DO *FRAMEWORK* CONCEITUAL

Este capítulo tem como principal objetivo identificar e caracterizar fatores e subfatores que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade; e, comparar os subfatores de criação de valor identificados com as características da EC, desenvolvendo assim o *framework* conceitual. O tópico 4.1.1 apresenta a visão geral das pesquisas sobre criação de valor e sustentabilidade. O tópico 4.1.2 apresenta e descreve os diversos tipos de valor encontrados nessas pesquisas. E no tópico 4.1.3 são apresentados e descritos os fatores e subfatores que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade. Por fim, o tópico 4.2 apresenta o *framework* conceitual proposto que relaciona as características da economia compartilhada com os subfatores apresentados anteriormente.

6.11 Criação de valor e sustentabilidade

Neste tópico serão apresentados os resultados da análise dos artigos resultantes da amostra de artigos da Revisão II (57 artigos), cujo foco era criação de valor e sustentabilidade. A Revisão II teve como finalidade conhecer melhor o conceito de criação de valor dentro da literatura de criação de valor e sustentabilidade sem dar ênfase ao contexto para que houvesse uma visão ampla, evitando viés. Apesar de o foco dessa Revisão não ser em EC, foram verificados os artigos que tratavam de criação de valor na EC.

Primeiramente será apresentada uma visão geral das pesquisas, por meio de uma análise descritiva e, em seguida será abordado o conteúdo proveniente da análise qualitativa das publicações com ênfase em identificar os diversos tipos de valor tratados na literatura bem como os fatores e subfatores que viabilizam a criação, para então abordar a criação de valor no contexto específico da EC.

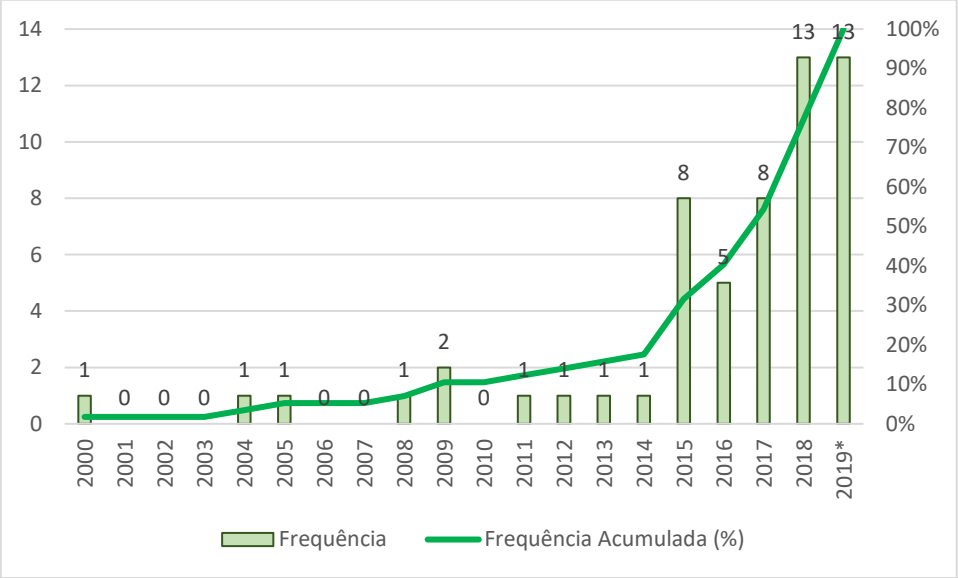
4.1.1 Visão geral das pesquisas: uma análise descritiva

Conforme descrito anteriormente, não foi definida uma data inicial de publicação para a realização das buscas. Porém, pode-se observar que dentre os 57 artigos, a publicação mais antiga pertencente ao *portfólio* é do ano de 2000. Durante os anos de 2001 a 2003 não foram encontrados artigos publicados, voltando a ter artigos em 2004. Nos anos de 2006, 2007 e 2010 também não houve publicações. Demonstrando, assim, que o interesse nesse campo de conhecimento é mais recente, conforme mostra a evolução das publicações na Figura 3.

A linha da Figura 3 mostra a frequência acumulada das publicações ao longo dos anos. É possível perceber que em 2015 houve um expressivo aumento da quantidade de publicações. As obras publicadas nos últimos cinco anos (2015-2019) representam 82,46% do *portfólio*, corroborando que de fato o tema é recente e tem cada vez mais atraído a atenção de pesquisadores.

Considerando apenas os anos em que houve publicações, de 2000 a 2014, a média por ano é de 1,11 (se considerar de 2001 a 2003, 2006, 2007 e 2010 a média cai para 0,67), enquanto de 2015 a maio de 2019 tem-se uma média de 9,4 artigos publicados por ano. A média de artigos publicados por ano considerando todos os anos de 2000 a 2019 é de 2,85.

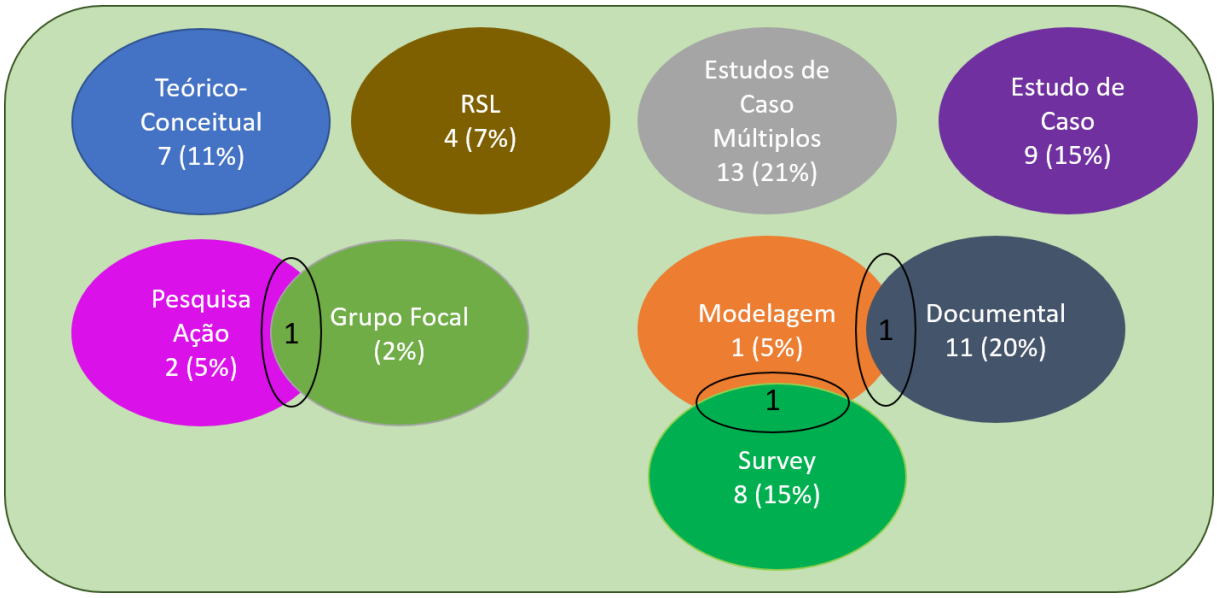
Figura 3 - Evolução das publicações ao longo do tempo



Com relação ao tipo de pesquisa realizada, 25% dos artigos da amostra são do tipo teórico enquanto 75% apresenta pesquisas empíricas para comprovação da teoria. Com relação as abordagens, percebe-se que a maioria dos artigos tem abordagem qualitativa de forma pura (61%) ou acompanhada de aspectos quantitativos (abordagem mista - 9%). Os artigos puramente quantitativos somam um total de 30% da amostra.

Quanto aos métodos utilizados 36% da amostra fez uso de estudo de caso (21% estudos de caso múltiplos e 15% estudo de caso único); 20% foi de pesquisa documental, dado que se fez uso de dados já existentes. Os artigos teóricos-conceituais somam 11% da amostra enquanto *survey* 15%, e modelagem 5%. Pesquisa ação e RSL somam 5% e 7% respectivamente. Apenas um artigo (2%) utilizando grupo focal foi encontrado. Foram encontrados três artigos que utilizaram mais de um método, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 - Métodos dos artigos analisados – Criação de Valor

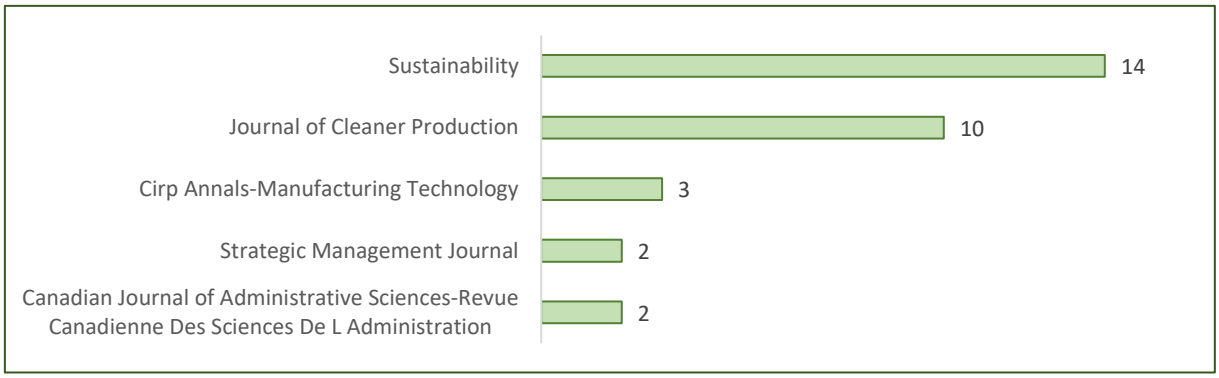


Esses resultados podem ser explicados em função da recenticidade do tema, em que pesquisadores ainda estão explorando melhor o tema, de forma qualitativa, buscando explicações de como e o porquê os fenômenos acontecem. Ainda analisando as publicações selecionadas, foram encontradas pesquisas em 31 diferentes periódicos, dos 31, apenas cinco periódicos têm uma concentração maior ou igual a duas publicações na área. Esses cinco periódicos detêm 54% dos artigos da amostra:

- *Sustainability*. Foca em estudos relacionados à sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.
- *Journal of Cleaner Production*. Os focos das pesquisas publicadas são Produção Limpa, Meio-ambiente e Sustentabilidade.
- *CIRP Annals-Manufacturing Technology*. Publica pesquisas abrangendo a otimização, controle e gerenciamento de processos, máquinas e sistemas.
- *Strategic Management Journal*. Foca em pesquisas dentro de gestão estratégica.
- *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne des Sciences De L Administration*. A revista publica todas as disciplinas de negócios (ciências administrativas) com foco em forte fundamentação teórica.

A quantidade de publicação por esses periódicos está exposta na Figura 5.

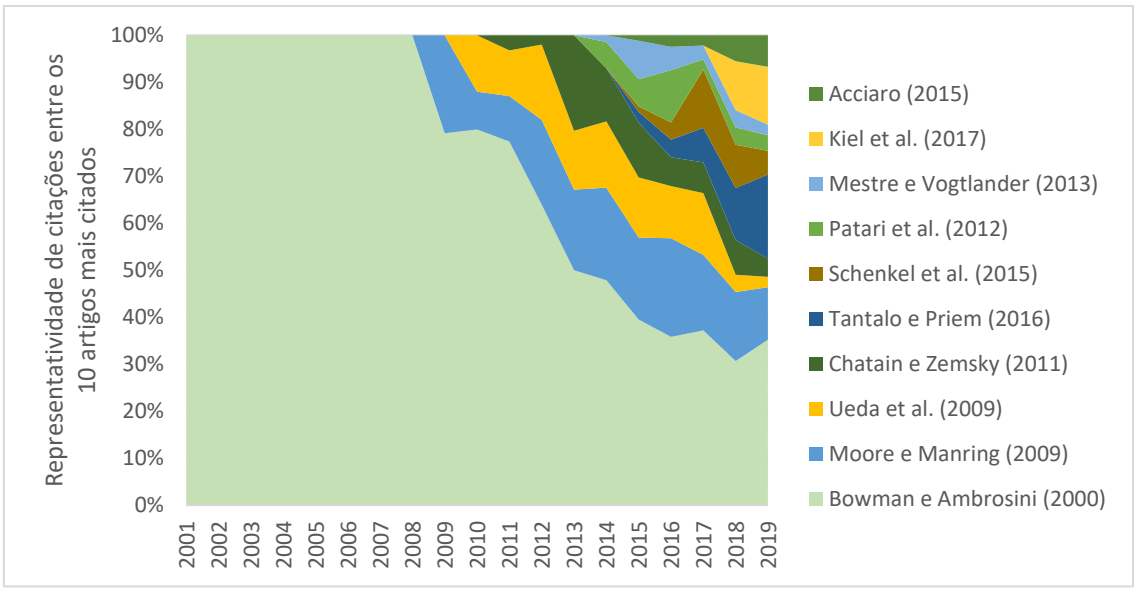
Figura 5 - Principais periódicos



Por meio da análise das publicações da amostra a Figura 6 mostra os 10 artigos mais citados. O artigo mais antigo da amostra, de Bowman e Ambrosini (2000), foi amplamente citado desde que foi publicado (média de 23 citações por ano desde a publicação em 2000). Por ser uma pesquisa teórica em que se delimita criação de valor e captura/apropriação de valor é um artigo muito importante e por ser um dos pioneiros serviu de base para muitas outras pesquisas, sendo ainda hoje o mais citado.

Os três artigos mais citados dos últimos três anos são: *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy* de Bowman e Ambrosini (2000) (164 citações), *Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation* de Moore e Manring (2009) (66 citações) e *Value creation through stakeholder synergy* de Tantalo e Priem (2016) (60 citações). Todos três são teóricos, sendo o último uma revisão sistemática da literatura. Os 10 artigos mais citados estão detalhados no Quadro 14.

Figura 6 - Artigos mais citados



Quadro 14 - 10 artigos mais citados

Título	Autores / Ano	Total de citações	Média por ano	Pesquisa	Objetivo
Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy	Bowman e Ambrosini (2000)	437	23	Teórico-conceitual	Definir valor em estratégia pela ótica da visão baseada em recursos com o intuito de responder as seguintes questões: O que é valor? Como ele é criado? Quem o captura?
Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation	Moore e Manring (2009)	142	12,90	Teórico-conceitual	Discutir temas de incentivo a sustentabilidade em pequenas e médias empresas
Value creation and decision-making in sustainable society	Ueda *et al*. (2009)	80	7,27	Teórico-conceitual	Discutir a natureza do valor considerando aspectos históricos, problemas de *design*, dilemas sociais e sustentabilidade.
Value creation through stakeholder synergy	Tantalo e Priem (2016)	65	16,25	Revisão Sistemática da Literatura	Mapear o conhecimento em criação de valor considerando a literatura de cadeia de suprimentos (verde, reversa e fechada)
Value creation and value capture with frictions	Chatain e Zemsky (2011)	66	7,33	Modelagem	Introduzir o conceito de fricção em um modelo baseado em valor para analisar como diferentes níveis de rivalidade afetam a estrutura da indústria e o desenvolvimento da capacidade da empresa.
Understanding value creation in closed loop supply chains - Past findings and future directions	Schenkel *et al*. (2015)	45	9	Revisão Sistemática da Literatura	Entender como a teoria de *stakeholders* pode ser usada para melhorar as estratégias de criação de valor.
Sustainable industrial value creation: benefits and challenges of industry 4.0	Kiel *et al*. (2017)	39	13	Estudos de caso múltiplos	Apresentar um quadro abrangente e estruturado dos benefícios e desafios econômicos, ecológicos e sociais relacionados à Industria 4.0.
Does Sustainable Development Foster Value Creation? Empirical Evidence from the Global Energy Industry	Patari *et al*. (2012)	33	4,12	Documental	Explorar se a sustentabilidade pode promover a criação de valor e ser uma fonte de vantagem competitiva.
Eco-efficient value creation of cork products: an LCA-based method for design intervention	Mestre e Vogtlander (2013)	26	3,71	Pesquisa ação	Comparar produtos feitos de cortiça e verificar seus eco-custos/valor.
Corporate responsibility and value creation in the port sector	Acciaro (2015)	27	5,4	Teórico-conceitual	Revisar a literatura existente sobre responsabilidade corporativa (RC) no setor portuário e propõe uma estrutura conceitual que reúne os motivadores das RC nas estratégias ambientais portuárias.

Dentre os 10 artigos mais citados sobre criação de valor, nenhum estudou o contexto relacionado à economia compartilhada. Considerando a amostra completa poucos foram os artigos que foram identificados com esse foco.

4.1.2 Tipos de valor e abordagem teórica

Um aspecto relevante analisado foi a criação de modelos para identificar, avaliar, gerenciar e categorizar elementos possíveis influenciados de criação de valor em diversos contextos. O Quadro 15 mostra as pesquisas que desenvolveram algum modelo, o tipo de modelo, seu objetivo e a teoria (ou abordagem) em que este foi baseado (quando havia). Não foram considerados modelos ilustrados para demonstrar hipóteses de relação entre variáveis.

Quadro 15 - Características dos modelos criados nas pesquisas analisadas

Autores / Ano	Tipo	Objetivo	Teoria/Abordagem
Bowman e Ambrosini (2000)	Conceitual	Distinguir entre criação de valor e captura de valor	RBV (*resource based view)*
Arakji e Lang (2008)	Matemático	Calcular o valor criado em lojas virtuais	-
Skilton (2014)	Conceitual	Apresentar criação e captura de valor na estrutura de cadeia de suprimentos	RBV
Heitel, Kaempf-Dern e Pfnuer (2015)	Conceitual	Apresentar diversos fatores para a criação de valor integrando as expectativas dos *stakeholders*	Teoria de *stakeholders*
Zulkarnain et al. (2015)	Conceitual	Examinar a ligação entre alta vantagem competitiva sustentável e alta criação de valor por parte das empresas.	RBV
Bilge et al. (2016)	Conceitual	Mapear e integrar ciclo de vida do produto e os 6Rs com fatores de criação de valor sustentável	-
Iazzolino e Laise (2016)	Matemático	Distinguir entre empresas que investem em conhecimento/recursos humanos e aquelas que não investem. E investigar a contribuição dos dois conjuntos de empresas para a sustentabilidade do ponto de vista social e econômico	Capital intelectual
Manda et al. (2016)	Conceitual	Apresentar uma construção multidimensional da estrutura de valor sustentável através da Avaliação do ciclo de vida (LCA).	Sustentabilidade corporativa
Tantalo e Priem (2016)	Matemático	Calcular a sinergia dos *stakeholders* na criação de valor.	Teoria de *stakeholders*
Adams (2017)	Conceitual	Examinar inter-relações entre diversos fatores que podem influenciar na criação de valor.	-
Aslund e Backstrom, (2017)	Conceitual	Apresentar diversos fatores e suas relações para a entrega de valor ao consumidor.	Responsabilidade Social Corporativa
Matinheikki, Rajal e Peltokorpi (2017)	Conceitual	Apresentar os passos para a criação e implementação de uma visão estratégica para criação de valor compartilhado.	Responsabilidade Social Corporativa (CSR - *Corporate Social Responsability*)
Shakina, Molodchik e Barajas (2017)	Conceitual	Apresentar o mecanismo de criação de valor endógeno.	-
Yang, Han e Lee (2017)	Conceitual	Apresentar o mecanismo de co-criação de valor sustentável por meio da participação dos consumidores e fornecedores bem como as interações ambientais e sociais.	Cadeia de Valor
Haase, Becker e Pick (2018)	Conceitual	Apresentar diversos fatores que influenciam a criação de valor.	Sistema de Marketing

Autores / Ano	Tipo	Objetivo	Teoria/Abordagem
Kaihara et al. (2018)	Conceitual	Apresentar fatores e dimensões de valor.	Diferentes disciplinas (ciências sociais, administrativas e engenharia de produção)
Rupo et al. (2018)	Conceitual	Mostrar a inter-relação entre inovação, sustentabilidade e co-criação de valor.	Sustentabilidade
Triste et al. (2018)	Conceitual	Apresentar diversos fatores que influenciam a criação de valor de conhecimento.	Comunidades de Prática
Van Riel et al, (2018)	Conceitual	Mostrar o processo de criação de valor em plataformas.	-
Laczko et al. (2019)	Conceitual	Estabelecer a conexão entre criação de valor e apropriação de valor em modelos de negócios P2P	Teoria de *stakeholders*
Winslow e Mont (2019)	Conceitual	Apresentar diversos aspectos importantes para a criação de valor sustentável.	Teoria Institucional
Gregori et al. (2019)	Conceitual	Fazer a ligação entre as mudanças na percepção do empreendedor da lógica institucional às alterações do modelo de negócios e enfatiza os mecanismos subjacentes e o comportamento do empreendedor sustentável.	Teoria Institucional
Unal, et al. (2019)	Conceitual	A estrutura proposta concebe fatores contextuais internos e fatores contextuais externos que podem influenciar de maneira significativa até que ponto um modelo de negócios circular é projetado ou reconfigurado.	-

Como pode-se perceber no Quadro 15, a maioria dos modelos existentes na amostra da Revisão II são conceituais, o que condiz com o tipo de abordagem utilizada (61% da amostra utilizaram métodos qualitativos). O desenvolvimento de diversos modelos mostra que a temática ainda está em construção e merece atenção da academia. O contexto da economia compartilhada também precisa ser mais estudado e aprofundado, já que apenas poucos artigos da amostra focam neste tema.

Quando se trata de valor se é compreendido que "o valor é um conceito multifacetado, com diversos significados que são muito específicos ao contexto" (HIRSCHER; NIINIMAKI; ARMSTRONG, 2018, p. 4545, tradução nossa). Em sua revisão, Kaihara et al. (2018) mostram o que é o valor pela perspectiva de diferentes disciplinas:

- Perspectiva da Engenharia de Produção: a fonte de valor é a eficiência. Por mais que os paradigmas tenham mudado com o tempo (de Taylor aos dias atuais), a Engenharia de Produção está sempre focada na eficiência;
- Perspectiva das Ciências Sociais: a fonte de valor é a utilidade, e esta é fundamentalmente subjetiva. O senso de utilidade que o consumidor tem de um bem/serviço é o que faz com que ele esteja disponível em pagar por aquilo, ou seja, o senso de utilidade é o que gera valor econômico (lucro) para as organizações;

- Perspectiva das Ciências Humanas: a fonte de valor está ligada à satisfação do consumidor. Inclui sua percepção, comportamento, emoções, experiência, preferências e julgamentos.

Dessa forma, é sabido que existem várias teorias e abordagens que descrevem e/ou dão suporte ao processo de criação de valor. Na amostra analisada foram encontradas algumas teorias/abordagens que serviram de base para as pesquisas tais como:

- As atividades da cadeia de valor de Porter (MESTRE; VOGTLANDER, 2013; YANG, YEFEI; HAN; LEE, 2017);
- A visão baseada em recursos (RBV – *Resource Based View*) de Barney (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; SKILTON, 2014; TATE; BALS, 2018);
- Modelo de negócios (BROCCARDO; CULASSO; TRUANT, 2017; DOHRMANN; RAITH; SIEBOLD, 2015; KITA; SIMBEROVA, 2018);
- A teoria de *stakeholder* de Freeman (DUMITRU *et al.*, 2015; FERNANDEZ-GUADANO; SARRIA-PEDROZA, 2018; LACZKO *et al.*, 2019);
- Teoria Institucional (ACCIARO, 2015; WINSLOW; MONT, 2019);
- Responsabilidade Social Corporativa (ASLUND; BACKSTROM, 2017; MATINHEIKKI; RAJALA; PELTOKORPI, 2017; PATARI *et al.*, 2012);
- Teoria do ciclo de vida (KADENIC, 2015; WEVER; VOGTLANDER, 2013).

Por ter base em diversas teorias há também diversas visões de valor e suas respectivas categorias. No Quadro 16 é mostrado os diversos tipos de valor encontrados na amostra e suas correspondentes definições.

Quadro 16 - Tipos de valor

Tipo de Valor	Definição	Tipo de Valor	Definição
Valor Ambiental	Tem como foco principal a melhoria/minimização de problemas de cunho ambiental (HAASE; BECKER; PICK, 2018).	Valor Social	Tem como foco principal a melhoria/minimização de problemas de cunho social (HAASE; BECKER; PICK, 2018).
Valor para o Consumidor / Valor técnico	Chamado de "valor de uso" (*use-value*) é o benefício percebido pelo consumidor por obter um produto/serviço devido as suas qualidades específicas. Esse valor é projetado na estratégia da empresa (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).	Valor da Experiência / Valor emocional	A experiência do consumidor com a marca pode criar ou destruir valor. "O valor de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre a marca como resultado de suas experiências ao longo do tempo (KELLER, 1998, p.41, tradução nossa).

Tipo de Valor	Definição	Tipo de Valor	Definição
Valor da informação	A informação pode ser fonte de valor para empresa quando esta é usada para melhorar a eficiência e consequentemente a performance da empresa no mercado. Além disso pode ser utilizada para aprender os desejos dos consumidores direcionar o desenvolvimento de novos produtos gerando a satisfação do cliente (SCHENKEL *et al.*, 2015; WEIBER; KOLLMANN, 1998).	Valor sustentável de múltiplos clientes	Manifesta-se na decisão de negócios, levando em consideração à satisfação das expectativas ambientais e sociais dos clientes, bem como das partes interessadas que participam do sucesso da empresa (expectativa financeira). Supõe-se um relacionamento de longo prazo enfatizando principalmente os clientes e outras partes interessadas na qual o principal facilitador é a integração e gestão de *stakeholders*. Trata-se de ações contínuas (que não são pontuais) (KITA; SIMBEROVA, 2018).
Valor Econômico	Chamado de "valor de troca" é o preço, ou seja, valor que o consumidor está disposto a pagar pelo produto ou serviço (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).	Valor do Conhecimento	O conhecimento também pode ser considerado como um dos valores "intangíveis". Pode gerar valor para uma empresa através de patentes e direitos de propriedade intelectual, mas também muitas vezes é uma questão do conhecimento implícito e do conhecimento tácito incorporado nos processos sociais (ARVIDSSON, 2009; TRISTE *et al.*, 2018).
Valor Compartilhado	Envolve criar valor econômico (financeiro) de uma forma que também cria valor para a sociedade, atendendo às suas necessidades e desafios (PORTER; KRAMER, 2011).		

A pesquisa apresentada nesta dissertação foca no valor sob a perspectiva da sustentabilidade, ou seja, um somatório dos valores ambientais, sociais e econômicos apresentados separadamente no Quadro 16.

O próximo tópico discutirá os fatores e subfatores que influenciam na criação de valor que foram identificados nos artigos analisados (Apêndice B).

4.1.3 Fatores que viabilizam a criação de valor

A criação de valor compreende atividades-chave; recursos e capacidade; e, parceiros-chaves (RITTER; SCHANZ, 2019). Dessa forma, conforme apresentado no capítulo 3, durante a análise da literatura verificou-se que havia muitos elementos facilitadores para a criação de valor e estes tinham relação entre si, podendo ser agrupados em categorias. Dessa forma as categorias foram chamadas de "Fatores" e os facilitadores foram chamados de "subfatores". O resultado desse agrupamento gerou três fatores de criação de valor: Gestão de *stakeholders*, Gestão estratégica e Gestão de operações, conforme se verifica no Quadro 17. A seguir, maiores detalhes sobre cada um deles.

Quadro 17 - Criação das categorias de agrupamento dos elementos facilitadores de criação de valor

Elemento de criação de valor identificado	**Referências***	**Possíveis categorias de agrupamento**	**Categoria de agrupamento**
Subfatores			**Fatores**
Relações duradouras	3; 4; 9; 22; 41; 44; 48	Clientes; Relacionamento; *Stakeholders.*	Gestão de *stakeholders.*
Envolvimento (e integração) entre os *stakeholders*	4; 6; 7; 12; 14; 26; 27; 28; 29; 30; 33; 36; 39; 40	Relacionamento; *Stakeholders.*	
Confiança entre *stakeholders*	3; 5; 41; 44	Relacionamento; *Stakeholders.*.	
Colaboração com produtores locais	10; 34; 35; 46	Relacionamento; *Stakeholders.*	
Colaboração (mútua) *stakeholders*	4; 23; 32	Relacionamento; *Stakeholders.*	
Envolvimento do consumidor	2; 7; 11; 12; 18; 23; 30	Clientes; Relacionamento; *Stakeholders.*	
Alinhamento dos interesses dos *stakeholders*	6; 10; 27; 29; 34	Relacionamento; *Stakeholders.*	
Seleção de fornecedor	9; 28; 29; 36	Fornecedor; Cadeia de suprimentos; Relacionamento; *Stakeholders.*	
Gerenciamento da experiência dos consumidores	9; 41; 43; 45; 48	Clientes; Relacionamento; Experiência*;* *Stakeholders.*	
Gerenciamento de relacionamento com *stakeholders*	2; 3; 4; 5; 6; 7; 9; 10; 13; 14; 17; 19; 26; 27; 28	Relacionamento; *Stakeholders.*	
Práticas verdes	2; 3; 7; 7; 12; 18; 23; 24; 26; 35	Sustentabilidade.	Gestão de operações.
Produtos/Processos verdes	2; 6; 7; 12; 24; 32	Sustentabilidade.	
Tecnologia	6; 7; 24; 32	Inovação	
Qualidade, flexibilidade, eficiência	20; 37; 40	Gestão.	
Gerenciamento de recursos	1; 2; 9; 18; 20; 31; 42	Gestão; Recursos.	
Ações de responsabilidade corporativa social	3; 5; 13; 28; 38; 47	Orientação estratégica; Projetos sociais; Gestão.	Gestão estratégica.
Comunicação efetiva	6; 7; 18; 23; 33;	Comunicação; Gestão.	
Orientação estratégica	7; 8; 9; 21; 22; 39	Orientação estratégica; Gestão.	
Gerenciamento de performance	2; 3; 29; 31	Indicadores; Controle; Gestão.	
Manutenção e crescimento de mercado	2; 9; 26	Indicadores; Controle; Gestão.	
Desenvolvimento local	2; 10; 33; 34; 35; 46	Orientação estratégica; Projetos sociais; Gestão.	
Inovação	9; 10; 11; 15; 25; 26; 34; 35	Orientação estratégica; Gestão.	
Gerenciamento de riscos	9; 16; 23	Gestão; Riscos.	
***** referências retiradas da amostra da revisão II (ver apêndice A)			

Elemento de criação de valor identificado	Referências*	Possíveis categorias de agrupamento	Categoria de agrupamento
Subfatores			Fatores
[1] Brieger; De Clercq, 2019; [2] Gauthier; Cohen; Meyer, 2019; [3] Hristov; Chirico; Appolloni, 2019; [4] Laczko et al., 2019; [5] Miralles-Quiros; Miralles-Quiros; Redondo Hernandez, 2019; [6] Schenkel, M; Krikke, H; Caniels, MCJ; Lambrechts, W, 2019; [7] Unal et al., 2019; [8] Winslow; Mont, 2019; [9] Andreassen et al., 2018; [10] Haase; Becker; Pick, 2018; [11] Hankammer; Kleer, 2018; [12] Hirscher; Niinimaki; Armstrong, 2018; [13] Li et al., 2018; [14] Rupo et al., 2018; [15] Son; Lee; Chung, 2018; [16] Adams, 2017; [17] Aslund; Backstrom, 2017; [18] Boge; Salaj, 2017; [19] Broccardo; Culasso; Truant, 2017; [20] Kiel et al., 2017; [21] Matinheikki; Rajala; Peltokorpi, 2017; [22] Shakina; Molodchik; Barajas, 2017; [23] Yang; Han; Lee, 2017; [24] Bilge et al., 2016; [25] Iazzolino; Laise, 2016; [26] Manda et al., 2016; [27] Tantalo; Priem, 2016; [28] Acciaro, 2015; [29] Heite; Kampf-Dern; Pfnur, 2015; [30] Kadenic, 2015; [31] Manzhynski; Figge; Hassel, 2015; [32] Schenkel et al., 2015; [33] Vidal; Berman; Van Buren, 2015; [34] Zulkarnain et al., 2015; [35] Lampikoski et al., 2014; [36] Skilton, 2014; [37] Mestre; Vogtlander, 2013; [38] Patari et al., 2012 [39] Moore; Manring, 2009; [40] Spence, 2004; [41] Fraanje; Spaargaren, 2019; [42] Ritter; Schanz, 2019; [43] Zhang; Gu; Jahromi, 2018; [44] Dumitru et al.., 2015; [45] Lemon; Verhoef, 2016; [46] Epstein, 2014; [47] Porter; Kramer, 2011; [48] Keller, 1998.		

A **gestão de *stakeholders*** tem recebido bastante atenção da academia, sendo um dos fatores que viabilizam a criação de valor mais citados na literatura. Nos artigos analisados, apenas 51% deles citam fatores de criação de valor e destes, 57% concordam que a gestão de *stakeholders* pode ser fonte de valor (social, econômico e ambiental). De acordo com Heitel, Kaempf-Dern e Pfnuer (2015, p. 225, tradução nossa):

> Os interesses dos *stakeholders* são frequentemente conflitantes e podem existir dependências entre alvos sociais, econômicos e ecológicos. Se as metas não forem claramente formuladas e alinhadas a estratégia da empresa, os recursos podem ser desperdiçados para atividades bem-intencionadas, mas menos relevantes, ao passo que críticas podem surgir se as expectativas não expressas não forem atendidas.

Para se sustentar as empresas precisam satisfazer os interesses/expectativas dos *stakeholders* e essa satisfação permite a criação de valor, gerando um *loop* de criação de valor (HEITEL; KAEMPF-DERN; PFNUER, 2015). Porém, não é fácil satisfazer os *stakeholders*, pois eles, por terem distintos relacionamentos com empresas organizações, também têm distintos interesses, gerando diferentes visões sobre o que de fato gera valor (GARRIGA, 2014).

Dessa forma, é necessário compreender os interesses dos *stakeholders* (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010) e equilibrar os conflitos entre as múltiplas demandas (HEITEL; KAEMPF-DERN; PFNUER, 2015) alinhando suas expectativas à **estratégia da empresa** (ANDREASSEN *et al.*, 2018; GARRIGA, 2014; SHAKINA; MOLODCHIK; BARAJAS, 2017; VIDAL; BERMAN; VAN BUREN, 2015). É a sintonia entre os objetivos (estratégia) da empresa e interesses dos *stakeholders* que leva a seleção e implantação de atividades que atendam eficientemente as necessidades dos *stakeholders* (HEITEL; KAEMPF-DERN;

PFNUER, 2015). É este equilíbrio que a empresa consegue suprir diferentes demandas de diferentes *stakeholders*.

Os *stakeholders* podem ser classificados em várias segmentos: consumidores, fornecedores, o empreendedor (e/ou acionistas), colaboradores, ONG's, governos, comunidade geográfica onde a empresa está inserida, associações, setor industrial a qual a empresa está inserida, universidades (ANDREASSEN *et al.*, 2018; KAIHARA *et al.*, 2018; MANDA *et al.*, 2016). Dessa forma, os *stakeholders* variam de empresa para empresa dependendo do tipo da organização, do seu tamanho e da sua visibilidade.

A sociedade espera que as empresas não apenas forneçam retornos econômicos, mas também criem valor para a sociedade adicionando oportunidades de trabalho, melhorando a qualidade de vida, a segurança e sendo benigna para o meio ambiente (KAIHARA *et al.*, 2018). De acordo com Porter e Kramer (2011, p. 62, tradução nossa) "as empresas devem reconectar o sucesso da empresa com o progresso social. O valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova maneira de alcançar o sucesso econômico".

No fator de **Gestão dos *Stakeholders*** foram encontrados alguns subfatores que viabilizam a criação de valor, mostrados no Quadro 18: relações duradouras; envolvimento e integração entre os *stakeholders*; confiança entre *stakeholders*; colaboração com produtores locais; colaboração (mútua) entre *stakeholders*; envolvimento do consumidor; alinhamento dos interesses dos *stakeholders*; seleção de fornecedor; gerenciamento da experiência dos consumidores; gerenciamento de relacionamento com *stakeholders*.

Quadro 18 - Subfatores da Gestão de *Stakeholders*

Subfatores	Nomenclatura	Definição	Autores*
Relações duradouras	• Relações sustentáveis; • Relações fortes; • Relações longas; • Lealdade do consumidor.	Proximidade e facilidade de relacionamento, decorrente das relações já existentes.	3; 4; 9; 22; 41; 44; 48
Envolvimento (e integração) entre os *stakeholders*	• Envolvimento de todos os *stakeholders*.	Consiste no processo de introdução de indivíduos ou grupos em contextos maiores, com padrões e normais mais gerais. Quanto maior for a integração entre os *stakeholders*, maior será o nível de concordância e maior será a estabilidade social na comunidade.	4; 6; 7; 12; 14; 26; 27; 28; 29; 30; 33; 36; 39; 40
Confiança entre *stakeholders*	• Relacionamento de confiança; • Credibilidade e confiança dos *stakeholders*; • Alto nível de confiança dos *stakeholders*.	Confiança na qualidade / prazo / fidelidade. Relação baseada na confiança de que todas as partes vão cumprir o que se é esperado/ o que se está acordado e no retorno de benefícios comuns a todos.	3; 5; 41; 44

Subfatores	Nomenclatura	Definição	Autores*
Colaboração com produtores locais	• Colaboração com produtores locais; • Apoiar outras pessoas do mesmo local.	Colaborar com produtores inseridos na mesma região geográfica de forma a minimizar impactos ambientais, incentivar pequenos produtores/ comerciantes e o comércio local.	10; 34; 35; 46
Colaboração (mútua) *stakeholders*	• Colaboração mútua; • Práticas colaborativas; • Parcerias e colaboração.	Relação ganha-ganha entre os *stakeholders*. Há colaboração de ambas as partes.	4; 23; 32
Envolvimento do consumidor	• Envolvimento do consumidor/da comunidade; • Experimentação e envolvimento de todos os *stakeholders*; • Integração do consumidor no processo de criação de valor; • Ação participativa do consumidor; • Envolvimento do usuário; • Participação (da sociedade) local.	Envolver o consumidor em produtos, processos e/ou ações.	2; 7; 11; 12; 18; 23; 30
Alinhamento dos interesses dos *stakeholders*	• Alinhamento de interesses e relações entre as partes interessadas; • Expectativas de pessoas que assumem funções, como clientes, fornecedores e seus respectivos *stakeholders*; • Alinhamento dos interesses das partes interessadas.	Compreensão das expectativas e interesses de todos os *stakeholders.*	6; 10; 27; 29; 34
Seleção de fornecedor	• Seleção de fornecedores; • Identificação dos fornecedores relevantes.	Utilização de critérios para fazer seleção de fornecedores e escolher os melhores que se encaixem com os valores e filosofias da empresa.	9; 28; 29; 36
Gerenciamento da experiência dos consumidores	• Gerenciamento da experiência do consumidor.	Gerenciar todos os pontos de contato na jornada do cliente, de A a Z, de modo a desencadear respostas positivas do cliente, incluindo cognitivas, emocionais e comportamentais.	9; 41; 43; 45; 48
Gerenciamento de relacionamento com *stakeholders*	• Alinhamento das partes interessadas; • Gestão de *stakeholders*; • Desenvolver *relacionamentos* fortes e sustentáveis com *stakeholders*; • Gerenciar relacionamentos com seus *stakeholders*; • Relacionamento com clientes.	Monitoramento do relacionamento para com e entre os *stakeholders*.	2; 3; 4; 5; 6; 7; 9; 10; 13; 14; 17; 19; 26; 27; 28

* Autores da amostra da revisão II (ver apêndice A)
[2] Gauthier; Cohen; Meyer, 2019; [3] Hristov; Chirico; Appolloni, 2019; [4] Laczko et al., 2019; [5] Miralles-Quiros; Miralles-Quiros; Redondo Hernandez, 2019; [6] Schenkel, M; Krikke, H; Caniels, MCJ; Lambrechts, W, 2019; [7] Unal et al., 2019 [9] Andreassen et al., 2018; [10] Haase; Becker; Pick, 2018; [11] Hankammer; Kleer, 2018; [12] Hirscher; Niinimaki; Armstrong, 2018; [13] Li et al., 2018; [14] Rupo et al., 2018; [17] Aslund; Backstrom, 2017; [18] Boge; Salaj, 2017; [19] Broccardo; Culasso; Truant, 2017; [22] Shakina; Molodchik; Barajas, 2017; [23] Yang; Han; Lee, 2017 [26] Manda et al., 2016; [27] Tantalo; Priem, 2016; [28] Acciaro, 2015; [29] Heite; Kampf-Dern; Pfnur, 2015; [30] Kadenic, 2015; [32] Schenkel et al., 2015; [33] Vidal; Berman; Van Buren, 2015; [34] Zulkarnain et al., 2015; [35] Lampikoski et al., 2014; [36] Skilton, 2014; [41] Fraanje; Spaargaren, 2019; [43] Zhang; Gu; Jahromi, 2018; [44] Dumitru et al.., 2015; [45] Lemon; Verhoef, 2016; [46] Epstein, 2014; [48] Keller, 1998.

Pelo que foi mostrado é possível perceber que a gestão de *stakeholders* precisa estar de alinhada à estratégia da empresa para ser eficiente. Quando se fala de estratégia da empresa

trata-se das escolhas estratégicas, que são decisões fundamentais tomadas pela organização que moldam o propósito e as propostas de valor da empresa (ANDREASSEN *et al.*, 2018).

"A proposta de valor é referente às razões as quais os clientes valorizam a oferta da organização, isso inclui a oferta, o segmento de consumidores que forma o mercado público-alvo e o tipo de relação com o consumidor" (RITTER; SCHANZ, 2019, p.322, tradução nossa). Ou seja, é o que gera o interesse do cliente em pagar por aquele serviço/produto, o que faz com que ele valorize aquela empresa ou serviço/bem oferecido (RICHARDSON, 2007; TESCARI e BRITO, 2016). De acordo com Richardson, 2007, p.139, tradução nossa:

> É importante perguntar por que o mercado já não está bem servido por outras empresas. Como a empresa vai fazer algo melhor? Será capaz de atrair clientes? Como vai competir? [...] Uma empresa que ofereça aos seus clientes-alvo um valor maior do que seus concorrentes têm uma forte proposta de valor. A proposta de valor representa o valor que a empresa oferecerá a um cliente em relação à concorrência.

Além da importância de uma boa gestão de *stakeholders*, **a Gestão de Operações** também tem o seu papel na criação de valor dentro da empresa. Na literatura estudada, 11% dos artigos tem como base a teoria da visão baseada em recursos (RBV). De acordo com a RBV uma empresa consegue obter vantagem competitiva através dos seus recursos, e estes têm que ser valiosos, raros, difícil de imitar e, por fim, recursos em que a empresa explore da melhor forma possível (organização).

Assim, o gerenciamento dos recursos aliado ao seu uso eficiente pode promover aspectos competitivos à empresa. Por isso a gestão de operações é vista como um meio para atingir eficiência. É a partir das operações que a estratégia da empresa se transforma em ação e, consequentemente, gera valor. Por isso, é tão importante o olhar também para o nível da atividade, pois é o investimento nas atividades corretas que geram satisfação das necessidades dos *stakeholders* (HEITEL; KAEMPF-DERN; PFNUER, 2015). Dessa forma, pode-se perceber que a gestão de *stakeholders*, gestão estratégica e de operações estão bem interligadas.

Na gestão de operações o valor econômico é muito palpável, pois ao realizar as atividades com mais eficiência, há a utilização de menos recursos (tempo, recursos humanos, físicos, financeiros, organizacionais, etc), o que gera uma economia financeira, seja direta ou indiretamente. Além disso, de acordo com as atividades adotadas pelas empresas, elas podem gerar impactos ambientais (negativos ou positivos). O ideal é que as empresas tentem, através da gestão de operações, minimizar seu impacto ambiental negativo.

No fator de **Gestão de operações** foram encontrados alguns subfatores que viabilizam a criação de valor, mostrados no Quadro 19: práticas verdes; produtos/processos verdes; tecnologia; qualidade, flexibilidade, eficiência e custo; gerenciamento de recursos. No Quadro 19 são citados alguns dos autores, dentre todos que foram utilizados para a definição de todos os subfatores que viabilizam a criação de valor.

Quadro 19 - Subfatores de Gestão de Operações

Subfatores	Nomenclatura	Definição	Autores*
Práticas verdes	• Práticas orientadas para o uso de materiais ecologicamente corretos; • Eficiência energética; • Uso de materiais reciclados e recicláveis; • Gerenciamento de resíduos; • Práticas para redução do impacto ambiental; • Uso de materiais de longa vida.	Práticas voltadas à proteção ambiental.	2; 3; 7; 7; 12; 18; 23; 24; 26; 35
Produtos/Processos verdes	• Design ecologicamente correto; • Design voltado ao meio-ambiente.	Produtos/Processos ecológicos voltados à preservação do meio-ambiente.	2; 6; 7; 12; 24; 32
Tecnologia	• Sistemas de Tecnologia da Informação (TI); • Soluções de TI.	Uso da tecnologia nos processos e ações.	6; 7; 24; 32
Qualidade, flexibilidade, eficiência, custo	• Qualidade, flexibilidade, eficiência, custo.	Prioridades competitivas.	20; 37; 40
Gerenciamento de recursos	• Gerenciamento de recursos; • Uso eficiente de recursos.	Gerenciar a aplicação de recursos de forma a promover eficiência no uso dos recursos.	1; 2; 9; 18; 20; 31; 42
***** Autores da amostra da revisão II (ver apêndice A) [1] Brieger; De Clercq, 2019; [2] Gauthier; Cohen; Meyer, 2019; [3] Hristov; Chirico; Appolloni, 2019; [6] Schenkel, M; Krikke, H; Caniels, MCJ; Lambrechts, W, 2019; [7] Unal et al., 2019; [9] Andreassen et al., 2018; [12] Hirscher; Niinimaki; Armstrong, 2018; [18] Boge; Salaj, 2017; [20] Kiel et al., 2017; [23] Yang; Han; Lee, 2017; [24] Bilge et al., 2016; [26] Manda et al., 2016; [31] Manzhynski; Figge; Hassel, 2015; [32] Schenkel et al., 2015; [35] Lampikoski et al., 2014; [37] Mestre; Vogtlander, 2013; [40] Spence, 2004; [42] Ritter; Schanz, 2019.			

A **Gestão Estratégica** abrange vários aspectos da empresa, pois está relacionada a todos os fatores que envolvem a forma de condução dos negócios. Ou seja, como a empresa se apresenta ao mercado, a forma de comunicação, como é construída a imagem da marca, como é feito a prospecção e manutenção de clientes. Por isso, a gestão estratégica deve estar sempre relacionada com as outras gestões da empresa.

Existe uma série de fatores que abrange essa área tão importante. Alguns artigos como, por exemplo, Adams (2017) e Winslow e Mont (2019) não subdividem a estratégia da empresa e tratam de uma forma bem generalista relacionando apenas à governança da empresa. Já na pesquisa de Andreassen *et al.* (2018), uma das poucas que abrangem a EC na amostra da revisão

e que tem o objetivo de mostrar como modelos de negócio de plataformas criam valor para os *stakeholders* e para a própria plataforma. Para os autores, a gestão estratégica é separada em quatro subfatores: grau de facilitação e inovação; grau de envolvimento contratual; grau de controle (das transações); e, posicionamento da marca. Além disso, a gestão estratégica aparece no *framework* proposto por eles como um determinante do modelo do negócio. A partir das escolhas estratégicas que a empresa é formada, é que se criam os respectivos valores para os compradores, fornecedores e para a própria plataforma. Ou seja, a gestão estratégica está relacionada com a forma que a empresa é criada, que se mantém o negócio e que se gera valor.

Apesar de separado em gestão estratégica, gestão de *stakeholders* e gestão de operações, é importante ressaltar que as gestões de operações e de *stakeholders* devem estar alinhadas à gestão estratégica da empresa para que de fato elas sejam eficientes e tragam vantagens competitivas e criem de fato o valor desejado, quer ele seja ambiental, social e/ou econômico.

Em se tratando do fator Gestão Estratégica, os subfatores encontrados estão mostrados no Quadro 20 e são: ações de responsabilidade corporativa; comunicação efetiva; orientação estratégica; gerenciamento de performance; manutenção e crescimento de mercado; desenvolvimento local; inovação; gerenciamento de riscos.

Quadro 20 - Subfatores Gestão Estratégica

Subfatores	Nomenclatura	Definição	Autores*
Ações de responsabilidade corporativa social	• Ações de responsabilidade corporativa social; • Práticas de responsabilidade social.	A responsabilidade social acontece quando uma empresa, de forma voluntária, decide adotar posturas, comportamentos ou promover ações (sociais ou ambientais) em benefício de seu público interno ou externo.	3; 5; 13; 28; 38; 47
Comunicação efetiva	• Facilitação ao acesso à informação; • Acesso à informação.	Uso da comunicação de forma efetiva para que a informação chegue ao público estabelecido.	6; 7; 18; 23; 33;
Orientação estratégica	• Propostas de valor; • Posicionamento da marca; • Criação de uma visão de negócio / Forjar normas no âmbito institucional de acordo com a visão criada; • Decisões gerenciais.	Orientação no qual a empresa quer seguir.	7; 8; 9; 21; 22; 39
Gerenciamento de performance	• Monitoramento, Indicadores de performance, parâmetros, gerenciamento de performance.	Monitoramento dos indicadores de performance (ambiental, social e econômico).	2; 3; 29; 31
Manutenção e crescimento de mercado	• Oportunidades de mercado; • Gerenciando e mantendo o mercado; • Expansão para novos mercados.	Manter o mercado atual e expandi-lo.	2; 9; 26
Desenvolvimento local	• Desenvolvimento da comunidade local; • Suporte ao ambiente local; • Desenvolvimento local.	Incentivo à economia local. Incentivo à colaboração com pessoas da mesma região.	2; 10; 33; 34; 35; 46

Subfatores	Nomenclatura	Definição	Autores*
Inovação	• Inovação.	Produtos, processos e ações inovadoras.	9; 10; 11; 15; 25; 26; 34; 35
Gerenciamento de riscos	• Gerenciamento de riscos.	Monitoramento dos possíveis riscos (ambientais, econômicos e sociais).	9; 16; 23

***** Autores da amostra da revisão II (ver apêndice A)
[2] Gauthier; Cohen; Meyer, 2019; [3] Hristov; Chirico; Appolloni, 2019; [5] Miralles-Quiros; Miralles-Quiros; Redondo Hernandez, 2019; [6] Schenkel, M; Krikke, H; Caniels, MCJ; Lambrechts, W, 2019; [7] Unal et al., 2019; [8] Winslow; Mont, 2019; [9] Andreassen et al., 2018; [10] Haase; Becker; Pick, 2018; [11] Hankammer; Kleer, 2018; [13] Li et al., 2018; [15] Son; Lee; Chung, 2018; [16] Adams, 2017; [18] Boge; Salaj, 2017; [21] Matinheikki; Rajala; Peltokorpi, 2017; [22] Shakina; Molodchik; Barajas, 2017; [23] Yang; Han; Lee, 2017; [25] Iazzolino; Laise, 2016; [26] Manda et al., 2016; [28] Acciaro, 2015; [29] Heite; Kampf-Dern; Pfnur, 2015; [31] Manzhynski; Figge; Hassel, 2015; [33] Vidal; Berman; Van Buren, 2015; [34] Zulkarnain et al., 2015; [35] Lampikoski et al., 2014; [39] Moore; Manring, 2009; [46] Epstein, 2014; [47] Porter; Kramer, 2011.

O Quadro 21 mostra uma síntese dos subfatores já mencionados e o tipo de valor que gera sob a perspectiva do tripé da sustentabilidade.

Quadro 21 - Subfatores de criação de valor x sustentabilidade

Fator	Subfator		Ambiental*	Econômico*	Social*
Gestão de *stakeholders*	Sf 1.1	Relações duradouras		41;44;48	3;44
	Sf 1.2	Envolvimento e integração entre os *stakeholders*	14	4;6;7;14;30	4;6;7;12;14;26;27;28;29;30;33;36;39;40
	Sf 1.3	Confiança entre *stakeholders*		5;41;44	3;5;41;44
	Sf 1.4	Colaboração com produtores locais		10;34;35; 46	
	Sf 1.5	Colaboração (mútua) *stakeholders*		4;32	4;23;32
	Sf 1.6	Envolvimento do consumidor	11; 12	11;12;23;30	2;7;11;12;18;23;30
	Sf1.7	Alinhamento dos interesses dos *stakeholders*	10;29	4;10;27;29;34	4;6;10;27;29;34
	Sf1.8	Seleção de fornecedor	9;36	9;29;36	9;28;29;36
	Sf1.9	Gerenciamento da experiência dos consumidores		9;41;43;48	9;41;43;45;48
	Sf 1.10	Gerenciamento de relacionamento com *stakeholders*	9;10;14	6;9;10;14;19	2;5;6;7;9;10;13;14;17;19;26;27;28
Gestão de operações	Sf 2.1	Práticas verdes	2;3;7;12;18;23;24;26;35	35	
	Sf 2.2	Produtos/Processos verdes	2;6;7;12;24;32		
	Sf 2.3	Tecnologia	6;11;32	6;11;32	6;11;32
	Sf 2.4	Qualidade, flexibilidade, eficiência		20;37;40	
	Sf 2.5	Gerenciamento de recursos	2;9;18;20;31	1;9;31;41	1;9;31
Gestão estratégica	Sf 3.1	Ações de responsabilidade corporativa socioambiental	3;5;28;38;47	3;13;38	3;5;13;28;38;47;47
	Sf 3.2	Comunicação efetiva	7;33	6;7;33	6;7;18;23;33
	Sf 3.3	Orientação estratégica	7;9;39	7;9;21;39	7;9;21;39
	Sf 3.4	Gerenciamento de performance	2;3;29;31	2;3;29	2;3;29
	Sf 3.5	Manutenção e crescimento de mercado		2;9;26	
	Sf 3.6	Desenvolvimento local	33	2;33;34;35;46	2;33;34;35;46
	Sf 3.7	Inovação	9;10;34;35	9;10;15;25;26;34;35	9;10;15;25;34;35
	Sf 3.8	Gerenciamento de riscos	9;16;23	9	9;16

***** Autores da amostra da revisão II (ver apêndice A)

[1] Brieger; De Clercq, 2019; [2] Gauthier; Cohen; Meyer, 2019; [3] Hristov; Chirico; Appolloni, 2019; [4] Laczko et al., 2019; [5] Miralles-Quiros; Miralles-Quiros; Redondo Hernandez, 2019; [6] Schenkel, M; Krikke, H; Caniels, MCJ; Lambrechts, W, 2019; [7] Unal et al., 2019; [8] Winslow; Mont, 2019; [9] Andreassen et al., 2018; [10] Haase; Becker; Pick, 2018; [11] Hankammer; Kleer, 2018; [12] Hirscher; Niinimaki; Armstrong, 2018; [13] Li et al., 2018; [14] Rupo et al., 2018; [15] Son; Lee; Chung, 2018; [16] Adams, 2017; [17] Aslund; Backstrom, 2017; [18] Boge; Salaj, 2017; [19] Broccardo; Culasso; Truant, 2017; [20] Kiel et al., 2017; [21] Matinheikki; Rajala; Peltokorpi, 2017; [22] Shakina; Molodchik; Barajas, 2017; [23] Yang; Han; Lee, 2017; [24] Bilge et al., 2016; [25] Iazzolino; Laise, 2016; [26] Manda et al., 2016; [27] Tantalo; Priem, 2016; [28] Acciaro, 2015; [29] Heite; Kampf-Dern; Pfnur, 2015; [30] Kadenic, 2015; [31] Manzhynski; Figge; Hassel, 2015; [32] Schenkel et al., 2015; [33] Vidal; Berman; Van Buren, 2015; [34] Zulkarnain et al., 2015; [35] Lampikoski et al., 2014; [36] Skilton, 2014; [37] Mestre; Vogtlander, 2013; [38] (PATARI *et al.*, 2012) [39] Moore; Manring, 2009; [40] Spence, 2004; [41] Fraanje; Spaargaren, 2019; [42] Ritter; Schanz, 2019; [43] Zhang; Gu; Jahromi, 2018; [44] Dumitru et al.., 2015; [45] Lemon; Verhoef, 2016; [46] Epstein, 2014; [47] Porter; Kramer, 2011; [48] Keller, 1998.

6.12 Relacionando fatores que viabilizam a criação de valor com as características da economia compartilhada: proposta de um *framework* conceitual

Conforme mencionado no capítulo anterior (procedimentos metodológicos) o desenvolvimento do *framework* conceitual passou por diversas etapas:

- Revisão exploratória para extrair as características da EC (Capítulo 2);
- Revisão sistemática para extrair os fatores e subfatores de criação de valor, considerando a perspectiva da sustentabilidade (apresentado na subseção 4.1.3);
- O cruzamento entre os subfatores de criação de valor e as características da EC para identificar possíveis benefícios que a existência dos subfatores de criação de valor possa gerar dentro do contexto da EC, que está representando no Quadro 22;
- Identificação dos valores criados pelos subfatores no contexto da EC, apresentado no Quadro 23, que representa o *framework* conceitual que está sendo proposto.

No Quadro 22 foram identificados os possíveis benefícios que os subfatores de criação de valor, se existentes, podem trazer para a empresa que atua no contexto da EC. O quadro está dividido em três grandes grupos: subfatores, benefícios e características da EC. Para melhor compreensão o primeiro subfator será explorado.

Na primeira linha o Sf 1.1 se refere ao subfator ‘Relações duradouras’. Esse subfator tem relação direta com as características C3: Conveniência, C5: Sentimento de comunidade/senso coletivo, e C6: Valor da experiência. Todas essas características influenciam uma relação duradoura empresa-cliente. Pois quando se há conveniência para o cliente, há um potencial de fidelização. Quando existe um sentimento de comunidade em prol de um objetivo maior (geralmente social ou ambiental) existe uma relação empresa-cliente mais forte, o que potencialmente gera um relacionamento duradouro. E uma experiência valorosa gera também uma potencial fidelização e criação de relacionamento. Dessa forma, pode-se perceber a relação entre o subfator e as características marcadas no quadro.

A segunda coluna mostra os benefícios que a ‘Relação duradoura’ pode gerar: B2: Facilita a repetição da experiência; B3: Confiança; e B10: Benefícios econômicos. Um relacionamento bem estruturado tem como base o B3: Confiança. E essa confiança, é proveniente de uma boa experiência (C6) e vai facilitar a interação aproximando ainda mais a empresa do cliente, gerando um sentimento de pertencimento (C4) e facilitando a repetição da

experiência (B2). A repetição da experiência gera receita para a empresa, ou seja, benefício econômico (B10).

Quadro 22 - Identificação dos benefícios

Sub Fatores**	**Benefícios**	**Características da EC***						
		C1	**C2**	**C3**	**C4**	**C5**	**C6**	**C7**
Sf 1.1	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B3:** Confiança; **B10:** Benefícios econômicos.			♦		♦	♦	
Sf 1.2	**B1**: Flexibilidade; **B2:** Facilita a repetição da experiência; **B3:** Confiança; **B5:** Facilitação da interação social; **B10:** Benefícios econômicos.	♦		♦		♦	♦	
Sf 1.3	**B3:** Confiança; **B2:** Facilita a repetição da experiência; **B10:** Benefícios econômicos.	♦		♦	♦	♦	♦	
Sf 1.4	**B6:** Desenvolvimento da comunidade; **B7:** Desenvolvimento da economia local; **B8:** Benefícios ambientais; **B9:** Benefícios sociais; **B10:** Benefícios econômicos.		♦		♦	♦	♦	
Sf 1.5	**B4:** Gera uma melhor experiência; **B8:** Benefícios ambientais; **B12:** Recompensa mútua; **B10:** Benefícios econômicos.	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Sf 1.6	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B3:** Confiança; **B10:** Benefícios econômicos; **B11:** Personalização e atendimento das necessidades do consumidor; **B12:** Recompensa mútua.	♦	♦	♦			♦	♦
Sf1.7	**B4:** Gera uma melhor experiência; **B11:** Personalização e atendimento das necessidades do consumidor; **B12**: Recompensa mútua.	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Sf1.8	**B3:** Confiança; **B13:** Fornecedores de qualidade; **B17:** Melhoria de produtos/processos.	♦	♦	♦			♦	♦
Sf1.9	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B3:** Confiança; **B4:** Gera uma melhor experiência.		♦	♦	♦		♦	
Sf 1.10	**B1**: Flexibilidade; **B3:** Confiança; **B4:** Gera uma melhor experiência; **B5:** Facilitação da interação social (transações e interações).	♦	♦	♦		♦	♦	♦
Sf 2.1	**B8:** Benefícios ambientais; **B14:** Imagem da empresa.	♦	♦		♦			
Sf 2.2	**B8:** Benefícios ambientais.	♦	♦				♦	
Sf 2.3	**B3:** Confiança; **B15:** Segurança; **B16:** Rapidez; **B21:** Inovação; Incentivo à tecnologia.							♦
Sf 2.4	**B1**: Flexibilidade; **B3:** Confiança; **B4:** Gera uma melhor experiência; **B10:** Benefícios econômicos; **B11:** Personalização e atendimento das necessidades do consumidor; **B16:** Rapidez; **B17:** Melhoria de produtos/processos.	♦		♦			♦	
Sf 2.5	**B10:** Benefícios econômicos; **B16:** Rapidez; **B18:** Maximiza a utilização de recursos subutilizados; **B19:** Facilita o fluxo de recursos.		♦		♦			
Sf 3.1	**B6:** Desenvolvimento da comunidade; **B7:** Desenvolvimento da economia local; **B9:** Benefícios sociais; **B8:** Benefícios ambientais; **B10:** Benefícios econômicos; **B14:** Imagem da empresa.		♦		♦	♦		

Sub Fatores**	Benefícios	Características da EC*						
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Sf 3.2	**B5:** Facilitação da interação social; **B10:** Benefícios econômicos; **B20:** Melhor comunicação.						♦	
Sf 3.3	**B14:** Imagem da empresa; **B23:** Posicionamento da empresa; Clareza no caminho que se quer seguir; Decisões voltadas aos valores da empresa; Decisões voltadas aos objetivos da empresa.	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Sf 3.4	**B3:** Confiança; **B8:** Benefícios ambientais; **B10:** Benefícios econômicos; **B24:** Qualidade; **B25:** Eficiência de processo.		♦					
Sf 3.5	**B10:** Benefícios econômicos; **B22:** Expansão de mercado.	♦						
Sf 3.6	**B6:** Desenvolvimento da comunidade; **B7:** Desenvolvimento da economia local; **B10:** Benefícios econômicos (Custos de transação reduzidos).				♦	♦	♦	
Sf 3.7	**B10:** Benefícios econômicos; **B17:** Melhoria de produtos/processos; **B21:** Inovação; Incentivo à tecnologia; **B22:** Expansão de mercado.	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Sf 3.8	**B4:** Gera uma melhor experiência; (Evita experiências ruins); **B8:** Benefícios ambientais; **B14:** Imagem da empresa.	♦	♦	♦				
*** C1:** Acesso Temporário; **C2:** Alternativa de consumo sustentável; **C3:** Conveniência; **C4:** Estilo de vida colaborativo; **C5:** Sentimento de Comunidade; **C6:** Experiência; **C7;** Digital.								

No Quadro 23 tem-se o *framework* proposto que é justamente o cruzamento dos subfatores com as características e o valor criado. Pode-se perceber que na linha 1, o Sf1.1: ‘Relações duradouras’ cria os valores: econômico e social. O valor econômico é criado pois quando se tem uma relação duradoura entre cliente-empresa implica em confiança e repetição da experiência, ou seja, faturamento para a empresa. O valor social que é gerado tem muita relação com o sentimento de comunidade, o sentimento de pertencimento do cliente ao se identificar com a empresa.

Quadro 23 – *Framework* conceitual de criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade no contexto da EC

Fatores de criação de valor	**Subfatores de criação de valor**	**Características da EC**							**Valor sustentável**		
		C1	**C2**	**C3**	**C4**	**C5**	**C6**	**C7**	**Ambiental**	**Econômico**	**Social**
Gestão de *stakeholders*	Relações duradouras			♦		♦	♦			♦	♦
	Envolvimento e integração com *stakeholders*	♦		♦		♦	♦		♦	♦	♦
	Confiança entre *stakeholders*	♦		♦	♦	♦	♦			♦	♦
	Colaboração com produtores locais		♦		♦	♦	♦			♦	
	Colaboração (mútua) *stakeholders*	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦		♦	♦
	Envolvimento do consumidor	♦	♦	♦			♦	♦	♦	♦	♦
	Alinhamento dos interesses dos *stakeholders*	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
	Seleção de fornecedor	♦	♦	♦			♦	♦	♦	♦	♦
	Gerenciamento da experiência dos consumidores		♦	♦	♦		♦			♦	♦
	Gerenciamento de relacionamento com *stakeholders*	♦	♦	♦		♦	♦	♦	♦	♦	♦
Gestão de operações	Práticas verdes	♦	♦		♦				♦	♦	
	Produtos/Processos verdes	♦	♦				♦		♦		
	Tecnologia							♦	♦	♦	♦
	Qualidade, flexibilidade, eficiência	♦		♦			♦			♦	
	Gerenciamento de recursos		♦		♦				♦	♦	♦
Gestão estratégica	Ações de responsabilidade corporativa socioambiental		♦		♦	♦			♦	♦	♦
	Comunicação efetiva						♦		♦	♦	♦
	Orientação estratégica	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
	Gerenciamento de performance		♦						♦	♦	♦
	Manutenção e crescimento de mercado	♦								♦	
	Desenvolvimento local				♦	♦	♦		♦	♦	♦
	Inovação	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
	Gerenciamento de riscos	♦	♦	♦					♦	♦	♦

*** C1:** Acesso Temporário; **C2:** Alternativa de consumo sustentável; **C3:** Conveniência; **C4:** Estilo de vida colaborativo; **C5:** Sentimento de Comunidade; **C6:** Experiência; **C7;** Digital.

Este capítulo mostrou os resultados da Revisão II, uma revisão sistemática da literatura que relacionou temas de criação de valor e sustentabilidade com o intuito de identificar na literatura elementos que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade, atendendo ao objetivo específico 2 da dissertação. O objetivo específico 3; " Relacionar os fatores e subfatores de criação de valor identificados com as características da EC, ressaltando os possíveis benefícios dos fatores no contexto da EC" também foi cumprido (ver Quadro 22). Além disso, neste capítulo foi mostrado as teorias utilizadas para a criação de modelos de criação de valor na literatura e os tipos de valor encontrado na amostra. Ao analisar toda a amostra chegou-se a elementos (subfatores) que viabilizam a criação de valor e estes, como explicado no capítulo anterior, foram agrupados em categorias (fatores).

Utilizou-se das características da EC (capítulo 2) em junção com a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade (quadro 18) para o desenvolvimento do *framework* conceitual (Quadro 19) e cumprimento do objetivo geral da dissertação.

Para dar continuidade à pesquisa, o *framework* conceitual será testado empiricamente por meio de três estudos de casos (capítulo cinco). O resultado da aplicação empírica servirá como base para o refinamento do *framework*, bem como para a geração de proposições de pesquisa (capítulo 6). Dessa forma, atende-se a dois dos objetivos específicos dessa dissertação.

5. RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Este capítulo apresenta os resultados dentro dos casos a partir da aplicação do *framework* conceitual de criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade para organizações da EC, apresentado no capítulo anterior. Inicialmente serão apresentadas as características da economia compartilhada encontradas na pesquisa empírica são apresentadas para cada uma das empresas do estudo de caso. Posteriormente, a seção 5.2, mostra a criação de valor sustentável no contexto das empresas estudadas. Para finalizar, a seção 5.3 apresenta os valores sob a ótica da sustentabilidade criado por cada empresa individualmente. Tais informações foram relevantes para o refinamento do *framework* e o desenvolvimento das proposições de pesquisa (apresentados no próximo capítulo).

6.13 Características da economia compartilhada no contexto das empresas estudadas

O Quadro 24 mostra uma síntese das características da economia compartilhada com os achados nos três casos. Em seguida, maiores detalhes sobre elas.

Quadro 24 - Características da Economia Compartilhada x Casos analisados

Características da EC	**EMPRESA**		
	Empresa A	**Empresa B**	**Empresa C**
Acesso temporário	Tem o serviço de acesso das peças, mas também tem a venda.	Atualmente não tem mais o armário compartilhado	Tem apenas serviço de acesso das peças.
Alternativa de consumo sustentável	Sim. É o modelo de negócio da empresa.	Sim.	Sim. É o modelo de negócio da empresa.
Otimização de recursos subutilizados	Sim. Clube de trocas, clube do livro, doação de bijuterias, doação de sacolas.	Sim. Feiras de trocas, brechó.	Sim. Começou com o acervo pessoal da dona. A maioria das peças vem de achados em brechós.
Recirculação de mercadorias	Sim. É o modelo de negócio da empresa.	Levanta essa bandeira através das trocas. Tem o bazar em uma loja colaborativa.	Sim. É o modelo de negócio da empresa.
Custos de posse	Assinatura (os assinantes não têm o custo de posse)	-	Assinatura (os assinantes não têm o custo de posse)
Conveniência (para os consumidores)	Depende do consumidor, da localização geográfica.	Depende do consumidor, da localização geográfica. Rio de Janeiro não era conveniente devido à logística.	Junção do compartilhamento com o serviço de consultoria de imagem na hora de montar os *looks* e escolha das peças. Está ligado à experiência fornecida pela empresa.
Estilo de vida colaborativo	A maioria dos clientes não tem inicialmente, mas existe casos em que	A maioria dos clientes não tem inicialmente, mas existe casos onde	A maioria dos clientes não tem inicialmente, mas existe casos onde

Características da EC	EMPRESA		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
	houve uma mudança de estilo de vida.	houve uma mudança de estilo de vida.	houve uma mudança de estilo de vida.
Sentimento de comunidade/ senso coletivo	Sim. Muito envolvimento dos clientes nos projetos realizados pela empresa. Há um engajamento grande também nas redes.	Sim, dentro da "bolha da sustentabilidade".	Sim, de forma natural. Ao saber que outras pessoas irão utilizar aquelas peças elas têm mais cuidado com aquilo, criando realmente um senso de comunidade.
Experiência	Experiência é bem importante. A empresa se considera um ambiente único e especial (se autodenomina um ecossistema sustentável), uma verdadeira experiência.	A empresa é voltada para a experiência. Oferece serviços / promove experiências (serviços de consultoria, feiras de troca).	Aspecto central da empresa. Ela é toda voltada para ser uma experiência ao consumidor, da forma em que as peças estão estruturadas, o provador, a consultoria de estilo embutida na ajuda em criar os looks.
Digital	Atua no meio digital (visibilidade), mas não há comercialização nesse canal.	Atua no meio digital (visibilidade), inclusive as entregas da consultoria são *online* (por meio de manuais em pdf, por exemplo).	Atua no meio digital (visibilidade), mas não há comercialização nesse canal.

5.1.1 Acesso temporário

Dentre as três empresas estudadas duas (Empresa A e C) tem serviço de acesso temporário de roupas e uma (Empresa B) já teve, porém, não mais. Para a Empresa A o acesso temporário, por meio do modelo de armário compartilhado existe como uma forma de inovação, um serviço a mais para o cliente, dentro do seu modelo de negócio que teve como base o brechó. Desde 2015 a empresa atua como brechó e apenas em 2019 começou com o serviço de acesso temporário.

A Empresa B foi um dos primeiros armários compartilhados no Brasil, abrindo em 2017, porém este foi descontinuado no final de 2018 por não ser economicamente sustentável para a realidade da empresa. A Empresa B ainda existe, mas atualmente oferece outros serviços como de consultoria de imagem, análise de coloração pessoal e o brechó onde são comercializadas roupas usadas.

Para a Empresa C o acesso temporário é a “alma do negócio”, pois a empresa nasceu como armário compartilhado e tem a moda como a sua base. A Empresa C acredita que o compartilhamento das peças através do acesso temporário permite às clientes liberdade

necessária para que vistam com liberdade. Isso quer dizer que as clientes podem utilizar o acesso temporário para escolher qual a imagem quer passar, através da roupa, sem que esta precise possuir vários tipos de roupa.

5.1.2 Alternativa sustentável: otimização de recursos subutilizados, recirculação de mercadorias e custos de posse

A **otimização de recursos subutilizados** é uma das principais características da economia compartilhada, pois é justamente o compartilhamento daquilo que está sendo subutilizado que tem feito da economia compartilhada um negócio tão chamativo. Bom para quem oferece, bom para quem procura. De forma geral quem oferece ganha financeiramente por algo que não estava tendo utilidade, e quem procura ganha o acesso a algo de uma maneira mais barata. Além disso, esse tipo de consumo se torna uma **alternativa sustentável** por reduzir os impactos ambientais negativos ao reutilizar o que já existe.

Por exemplo, no caso de empresas do tipo "brechó", os fornecedores são pessoas que pegam roupas que não usam mais (recurso subutilizado) mas que está em bom estado e pode ser usada por outras pessoas. Então vende para o brechó que revende para o cliente, fazendo com que haja uma **recirculação de mercadoria** e consequentemente aumentando o ciclo de vida da peça (valor ambiental). Pelo ponto de vista financeiro, a pessoa que vendeu a peça ganha um valor monetário e o cliente do brechó economiza ao comprar uma peça em bom estado mais barata que se comprasse direto na loja. "Brechó hoje é uma atitude de gente consciente onde você vai encontrar peças magníficas, vai ajudar o planeta e ainda vai economizar". [Entrevistada A 6:2 (3:3)]

No caso dos armários compartilhados a empresa não revende para o cliente, mas torna a peça comprada parte do acervo e, dessa forma, oferece o acesso a esta peça. Assim, o cliente não precisa **custear a posse** do recurso e ter acesso a ele por um preço acessível, trazendo, portanto, vantagens financeiras para ambos (empresa e cliente), ambiental e social. Tal fato é reforçado pelo Entrevistado A que afirma que:

> As peças do armário compartilhado são bem diversas e foi feita a triagem de acordo com peças que você não precisa ter no seu guarda-roupa, por exemplo, um sobretudo, um vestido midi de renda. São peças que se você comprar você vai usar uma única vez. Então o guarda-roupa foi pensado nessas peças chaves. São peças únicas, que você não usaria em qualquer evento, mas que você gostaria de usar. Então o guarda-roupa (compartilhado) está aí pra isso, pra que você não compre a peça e ela fique parada no seu guarda-roupa sem utilidade alguma. [Entrevistada A 6:4 (11:11)]

Apesar da base das três empresas ser a otimização de recursos, elas fazem de diferentes formas, conforme se verifica no Quadro 25. Os formatos de otimização: brechó e armário compartilhado já foram discutidos.

Quadro 25 - Otimização de recursos subutilizados

Ações e Projetos	Empresas
Brechó	Empresas A e B
Armário compartilhado	Empresas A e C
Clube do livro	Empresa A
Clube de troca	Empresas A e B
Clube da biju	Empresa A
Reutilização de sacolinhas	Empresas A e C
Consultoria	Empresas B e C
Mala de viagem	Empresa C

Conforme mostra o Quadro 21, o Clube do livro é um projeto idealizado pela Empresa A onde as pessoas trocam livros sem precisar pagar nada por isso. Tem um espaço reservado na loja, duas prateleiras, onde os livros são expostos. Qualquer pessoa, sendo cliente ou não, pode ir lá e trocar. Eles não aceitam doação, pois como a entrevistada A comentou "não somos biblioteca, não queremos doação" [1 (56:56)], mas ao levar um livro a pessoa deve pegar um ou mais em troca. O estímulo é o da troca, não necessariamente precisando pegar a mesma quantidade que foi deixada, segundo suas próprias palavras:

> Temos o Clube do livro, que foi um projeto que nasceu junto com o armário compartilhado, da mesma maneira nós pensamos: se podemos compartilhar roupas através de um plano de assinaturas, nós podemos compartilhar livros. Então pensamos em criar um espaço pequeno onde as pessoas possam compartilhar livros de maneira que não paguem nada por isso. Começamos o acervo com pouquíssimas unidades. Eu levei da minha casa, fiz uma ação com minhas amigas para elas doarem, hoje nós temos em torno de 100 livros que foram doados. E agora nós não precisamos mais de doação, precisamos mesmo é incentivar a troca. Você escolhe e leva. Não precisa ser 1 por 1 ou 2 por 2. A mensagem que queremos passar é de que boas histórias que você já leu podem ser compartilhadas com outras pessoas e não precisam ficar paradas na sua casa se você não vai ler novamente. [Entrevistada A 6:5 (17:18)].

O Clube da Troca é um movimento totalmente voltado à moda, em que é organizado um evento para que as pessoas possam trocar roupas, sem nenhum custo monetário. Ou seja, o participante leva suas roupas que não estão sendo usadas e tem a oportunidade por trocar por outras roupas (ou acessórios) que potencialmente serão aproveitados, aumentando o ciclo de vida da peça. Atualmente a Empresa B não tem mais o armário compartilhado e foca mais em eventos desse tipo, pois de acordo com a Entrevistada:

> Hoje temos investido muito mais nos eventos de troca de roupa, que isso já é uma realidade maior, já é mais fácil, mais acessível. A coisa do ter ainda é muito forte, então na troca você desapega e pega outra coisa que vai ser sua e não vai precisar

> devolver. Então isso é uma quebra de paradigma muito grande, por isso que a gente decidiu dar esse passo atrás. [Entrevistada B 2:8 (3:3)]

A Empresa A realizou apenas um único evento de trocas, porém tem planos de realizar outras edições ainda maiores. Ambas as empresas (A e B) têm muito cuidado na curadoria das peças que vão/foram para os eventos de troca, pois sabem que as pessoas querem encontrar ítens da mesma qualidade que as peças das quais se desfez. A qualidade da peça é muito importante para que todos tenham uma boa experiência, conforme se verifica nas palavras das entrevistas A e B:

> As pessoas fizeram a inscrição *online*, mandaram *e-mail*. Eu tive que limitar o número de inscrições porque aqui eu não consigo receber muitas pessoas. Eu não podia gerar um caos. Foi feito para proporcionar uma boa experiência e se eu colocasse 100 pessoas aqui dentro ninguém teria uma boa experiência. Eu coloquei 50 e ficou bem caótico já. Mais de 50 pessoas não daria. Elas trouxeram as peças, a galera trazendo sacolas, todas passaram por triagem nossa. Não era porque era um evento gratuito, que ninguém ia pagar nada que ia ter roupa de todo jeito. Eu queria mostrar que você pode economizar também e consumir moda de qualidade trocando. Eu não queria roupas avariadas não, essas roupas eram perfil [Empresa A], mas essas roupas eram das pessoas. E a moeda era "margarida" então blusinhas, sainhas e shortinhos valeriam 1 (uma) *margarida*; vestidos e calças 2 *margaridas*; bolsas e casacões 3 *margaridas*. Fizemos as fichinhas que eram os "dinheiros". A gente dava essa *margarida* que era um cartãozinho e dizia "você fez um saque no banco, não perca. Porque se você perder eu não vou te dar outras *margaridas*" [Entrevistada A 1:58 (63:63)].
> Eu faço curadoria, então se chega aqui uma peça que eu acho que não tá legal eu devolvo, eu corto mesmo. Não está legal, não vai. Quando uma pessoa vai numa troca de roupa e ela não acho muito legal e ela só vê coisa estragada, ela não vai mais. Então ter o nível da troca muito alto. Eu não olho estilo porque estilo cada um tem o seu, uma coisa que eu gosto outra pessoa não gosta. Isso eu não olho. Mas em relação ao estado de conservação da peça tem que ser muito cuidadosa [Entrevistada B 2:19 (41:41)].

O Clube da Biju é uma proposta inovadora de otimização de recursos subutilizados utilizado pela Empresa A. A proposta desse projeto é receber doações de bijuterias que não são utilizadas. As bijuterias não são vendidas, ficam expostas para que qualquer cliente que se interesse possa levar para casa, como um brinde. Assim, de acordo com a Entrevistada A:

> A gente tem as bijuterias onde eu faço chamadas no *instagram* desapega e traz pra cá. Eu não vou vender essas bijuterias, mas a minha cliente que compra no [Empresa A] ela vai ganhar uma de brinde, ela pode escolher uma de brinde. Essa pessoa que vem doar essa *biju* aqui ela não ganha nada, eu também não ganho nada, mas a gente tá compartilhando. Então o senso de pertencimento de estar fazendo uma boa ação, as pessoas gostam disso. As pessoas chegam aqui só para doar bijuteria. As sacolinhas, a gente reutiliza todas as sacolinhas, eu não produzo mais [Entrevistada A 1:50 (56:56)].

Por fim, a reutilização de sacolinhas é uma outra proposta que as Empresas A e C utilizam de forma a otimizar seus recursos. No caso da Empresa A ela não produz sacolas da

loja, ao contrário, faz campanhas para receber doação de sacolas de outras lojas. As clientes do armário compartilhado ganham uma *ecobag* com a logo da empresa, sendo também uma alternativa à sacola de uso único. A Empresa C também presenteia as clientes com *ecobags*, lá não existe sacolas, então a cliente que for deixar e pegar roupas tem que levar a *ecobag* ou uma sacola própria para o manuseio das peças. A Empresa B não fornece nenhum tipo de sacola, então as clientes precisam levar sua própria sacola.

Ambas as Empresas B e C realizam serviço de consultoria com o intuito de otimizar a utilização das peças que as clientes já têm, porém esse serviço acontece de maneiras diferentes de acordo com a empresa. Na Empresa B, por exemplo, o serviço de consultoria é o serviço tradicional de consultoria de estilo, voltado para o autoconhecimento da cliente e suas necessidades. Já no caso da Empresa C é uma indicação de *looks* utilizando peças do armário compartilhado em junção com peças que a cliente já possui, conforme se verifica nas palavras da Entrevistada C [14:11(47-47)].

> Um dos pilares da experiência BeTrendy é a consultoria, indicamos as peças que você tem no seu armário para usar com o nosso acervo e o que melhor vai valorizar você. Não só provocamos você a usar as peças mais diferentes, como ajudamos a montar *looks* com elas e com isso proporcionar a liberdade de se vestir de um jeito que comprando não temos. [Empresa C 14:11 (47-47)].

5.1.3 Conveniência (para os clientes)

Foi possível verificar que para as Empresas A e C as clientes têm o sentimento de conveniência ao usufruir dos serviços oferecidos pelas respectivas empresas, inclusive com o serviço de compartilhamento de peças, conforme verificado na subseção anterior (5.1.1).

Em se tratando da conveniência que o armário poderia trazer aos seus clientes, a Empresa B mostrou que não havia conveniência e por isso este serviço foi descontinuado. É importante ressaltar que a Empresa B se localiza na cidade do Rio de Janeiro que é uma das maiores capitais do Brasil. Portanto, não é conveniente para os moradores se locomoverem dentro da cidade devido ao trânsito e a distância que teriam que percorrer para chegar até o local, conforme se observa na fala do Entrevistado B:

> Eu conheço algumas pessoas e o número de assinantes é estagnado, a adesão não aumenta porque eu acho que ele não é conveniente, não diria acessível. Mas não é conveniente. Você precisa se programar para pegar aquelas peças, ou pedir para entregar, todo mês você fazer isso. Então não é prático para muita gente, apesar do preço que é acessível. Não é caro. Se você for comprar gastaria muito mais. Mas essa questão da conveniência eu acho que é bem séria. [Entrevistada B 2:14 (28:28)

Em contrapartida, a Empresa A e Empresa C declararam sim que o serviço de compartilhamento de peças é algo conveniente para o cliente. Levando também em

consideração a **localização geográfica** das empresas (a Empresa A está localizada em João Pessoa/PB e a Empresa C em São José/SC) cidades relativamente pequenas, facilitando na locomoção das clientes sem ter o trânsito como um obstáculo.

A nível de comparação, o IBGE (2019) estima que em João Pessoa (cidade onde a Empresa A está localizada) tenha cerca de 809.015 habitantes em 211,286Km². Já o Rio de Janeiro (cidade onde a Empresa B está localizada) tem 6.718.903 pessoas em uma área de 1.200,255Km². São José (cidade onde a Empresa C está localizada) tem cerca de 246.586 habitantes com 150,450Km² de extensão. Segundo a entrevistada da Empresa A, para os clientes de cidades vizinhas a empresa também proporciona essa conveniência, conforme se verifica nas palavras da Entrevista A:

> Para algumas pessoas sim, para outras não. Eu tenho assinantes de Cabedelo, é longe daqui. Mas é aquela coisa até que ponto isso pode ser positivo para mim? Para essa pessoa que mora em Cabedelo está sendo positivo para ela. Tem outra que mora em Santa Rita, para ela está sendo positivo porque ela pensa que se for comprar ela vai gastar muito mais porque ela vai querer consumir muito mais. Aqui ela vai ter infinitas peças ao longo do mês, quantas ela quiser. Eu estou te justificando a distância porque às vezes eu vejo esse discurso delas aqui "ah se tivesse um nos Bancários, se tivesse um mais perto ... ". Como aqui na nossa cidade a gente está acostumado a tudo ser muito perto acaba achando longe, mas não tem nada longe aqui onde a gente mora. Longe é em São Paulo. Aqui é tudo muito perto, mas é da conveniência que a gente vive. É conveniente sim. Tem gente mais longe e vem. As pessoas que aderem ao plano elas adoram e dizem "ah vou comprar mais não. Vou ficar só aqui". [Entrevistada A 1:46 (52:52)].

A Empresa C oferece um serviço de mala, que entrega as roupas escolhidas na casa da cliente, gerando ainda mais conveniência já que esta não precisa se locomover para pegar as roupas emprestadas. E, como um adicional, a proprietária, que também é a atendente, usa a sua formação em *design* de moda para, ao receber as clientes, auxiliar na formação do *look* por meio de uma consultoria dentro do atendimento, agregando valor ao serviço, conforme se verifica a seguir:

> Eu acho que numa junção: o guarda roupa com o serviço de atendimento. Eu acabo ajudando-as a escolherem as peças aqui, escolher *looks* e tal. Isso gera uma conveniência. Elas não precisam se preocupar com a roupa que elas vão na festa, que isso sempre gera uma preocupação por menor que seja o evento, e elas sabem que elas vão chegar aqui elas vão sair com alguma coisa. Às vezes ela vem até em cima da hora e elas saem vestidas, elas sabem que vão encontrar aqui, então gera essa conveniência. [Entrevistada C 3:16 (45:45)].

5.1.4 Estilo de vida colaborativo

Ao serem questionadas sobre os clientes, as três empresas são bem parecidas, todas declararam que a maioria dos seus clientes não chegaram inicialmente por apresentar um estilo de vida colaborativo. Pelo contrário, a maioria começa a consumir de brechós e dos armários

compartilhados por ser financeiramente mais barato, muitas vezes. O interesse maior não é o compartilhamento, mas ganhar algo, como por exemplo, comprar uma roupa que custa R$ 900,00 na loja por aproximadamente R$ 50,00 reais no brechó.

Porém, todas as empresas apresentaram casos de clientes que ao começar a consumir moda sustentável e compartilhada começaram a ter uma mudança no estilo de vida que não se resumia mais a moda em si, mas teve mudanças em outros aspectos, mudando o estilo de vida. Segundo o Entrevistado A [1:66 (76:76)] "A gente vê mudanças de pessoas, mudanças de vida, mudanças de comportamentos, de hábitos. A gente vê a desconstrução de uma realidade que era inatingível e inabalável e está sendo feita com muito sacrifício". Na Empresa B, existe a mesma percepção:

> E o que é mais engraçado é que a pessoa começa a mudar os seus hábitos de vida também. Uma coisa que vai carregando outras coisas. Então ela começa a compartilhar as peças aqui, ela começa a consumir moda de uma maneira diferente e ela começa a mudar outras partes da vida também porque vai te chamando pra isso. Então tu vai mudando. É bem legal. Eu tenho algumas histórias de clientes que me acompanham no decorrer desses dois anos que elas vão me contando as coisas que elas vão mudando no dia então acaba sendo essa pegada sustentável. [Entrevistada C 3:10 (28:28)].

As proprietárias das três empresas também se declararam um exemplo dessa mudança de hábitos e estilo vida, como pode ver nos depoimentos a seguir:

> Eu sou um exemplo vivo da mudança de estilo de vida. Então eu via que o consumismo... eu vou falar de consumismo porque a moda está ligada ao consumismo, a moda que eu consumia. Eu vivia endividada, minha diversão era ir em lojas, comprar, comprar, comprar. Aí saia com sacolas e ia para casa e quando você chega em casa não é felicidade. Acaba não sendo felicidade porque você acaba tendo compulsões de comprar por outros aspectos. Não é a necessidade de ter. É querer ter. Aí é bem diferente. Então você vai vendo primeiro esse aspecto, que eu não precisava ter as coisas, que eu não precisava ter muita coisa porque quanto mais eu tinha, menos eu enxergava que tinha [Entrevistada A 1:32 (40:40)].
>
> Eu mesmo sou um exemplo disso. Eu não fazia nada, quando eu comecei entrar nesse mundo da moda eu comecei a separar o lixo, andar com uma garrafinha, fazer ioga, não tenho carro, só uso Uber agora. Então eu mudei, eu sou uma prova. Muita gente que eu conheço que está nesse mundo mudou. Mas o que eu vejo das minhas clientes, pelas pessoas que participam em troca, eles ainda vão com uma cabeça de tirar vantagem. Ainda não é genuína que ela vontade fazer circular [Entrevistada B 2:17 (36:36)].
>
> A [Empresa C] foi pra mim uma transformação. Eu, Marcela, era muito consumista, trabalhava com produção de moda e encontrava peças desenfreadamente, tinha um guarda-roupa enorme com um monte de coisa que eu não usava e aí eu fui mudando com a [Empresa C] e é muito isso que acontece também com as clientes aqui. Então eu acho que quando a pessoa vivencia essa economia colaborativa e começa usar essas coisas que não precisa necessariamente ter a posse, ou começar a fazer a própria conta, Uber por exemplo. Eu agora desapeguei do meu carro e estou usando só Uber e ônibus. Isso porque aqui em Floripa ainda funciona muito mal o transporte coletivo e ainda às vezes vale mais a pena usar Uber do que o ônibus. [Entrevistada C 3:7 (25:25)].

No *instagram* da Empresa A é mostrado alguns vídeos de depoimentos de clientes que tiveram uma mudança de vida, a partir da moda sustentável, tendo hoje um estilo de vida colaborativo, como mostrado nas Figuras 9 e 10 que são *prints* de *posts* da Empresa na rede social:

Figura 7 - Post no *Instagram* 1

Figura 8 - Post no *Instagram* 2

5.1.5 Sentimento de comunidade

O sentimento de pertencimento a uma comunidade é muito importante, pois pode ser um dos motivadores do compartilhamento (BELK, 2014). Quando as pessoas se sentem pertencentes a uma comunidade elas estão mais dispostas a compartilhar e no compartilhamento existem benefícios mútuos, sejam eles financeiros ou não.

Como discutido no item 5.1.2, pode-se notar que a Empresa A mantém diversos projetos com o engajamento das pessoas, o Clube do livro e o Clube da Biju, por exemplo, só existem devido a doações. A reutilização das sacolinhas também é um projeto que depende da doação das pessoas. E, ao ser questionada sobre o envolvimento das pessoas nos projetos a Entrevistada A declara que o senso de pertencimento das pessoas àquela comunidade faz com que haja o engajamento. “Nós somos uma comunidade de pessoas que são muito fiéis aqui aos nossos serviços e às pequenas ações que a gente propõe aqui” [Entrevistada A 1:48 (56:56)].

Além dos projetos já mencionados, a Empresa A apresenta o “Espaço colaborativo” onde a Empresa mostra o seu sentimento de comunidade, ao reservar um espaço na loja para que haja a exposição de produtos de pequenos empreendedores. O espaço colaborativo tem como o objetivo ser vitrine de pequenos empreendedores do Estado que não têm visibilidade. Eles expõem seu produto na loja por um tempo determinado, sem pagar nada por isso, nem aluguel, nem porcentagem no lucro das vendas, conforme se verifica na afirmação a seguir:

> No espaço colaborativo a gente sempre traz pessoas que estejam ligadas ou à sustentabilidade, que os negócios sejam sustentáveis ou criativos. Por exemplo, esses produtos naturais, teve umas meninas que trouxeram pochetes feitas de reutilização de material. Teve outras que veio que fazia mochilas de *upcycling*, bolsas só de jeans, fazendo *upcyling*. Então sempre a gente tenta trazer esse tipo de pessoas pra cá: produtos naturais e veganos. Sempre nessa temática [Entrevistada A 1:73 (103:103)].

A Empresa B ainda não percebe um senso de comunidade por parte dos clientes, como afirmou a Entrevistada B [2:39 (36:36)]: “O que eu vejo das minhas clientes, pelas pessoas que participam em troca, eles ainda vão com uma cabeça de tirar vantagem. Ainda não é genuína que ela vontade fazer circular”. Apesar disso a empresa mostra ter essa característica ao participar de eventos como a Virada Sustentável, conforme se verifica a seguir:

> Participo sempre da virada sustentável. Tem um plano nosso de atingir jovem, fazer alguma coisa para escola, para atingir jovens. Para sair da bolha do consumo consciente a gente tem que ir para periferia também, porque a galera mais da preferia não têm acesso à informação. [Entrevistada B 2:30 (83:83)].

Como a Empresa C não está ligada à bandeira da sustentabilidade ambiental a forma que a empresa encontra o sentimento de comunidade das clientes é o cuidado que elas têm com as peças, não pelo seu valor monetário, caso ocorra algum acidente, mas porque é algo compartilhado que outras pessoas vão usar, pois de acordo com a Entrevistada C [3:19 (54:54)]:

> A pessoa acaba pensando de uma maneira diferente. E ela pensa que outra pessoa vai usar essa peça também então acaba trazendo essa outra mentalidade também e a pessoa se preocupa mais com aquilo. Não só por uma questão de que ali no contrato tem um valor de que se a peça estragar ela vai ter que pagar, mas porque ela sabe que tem outras pessoas que vão usar essas peças então tem essa visão do coletivo. Acaba trazendo de uma forma natural.

5.1.6 Experiência

A economia compartilhada é toda voltada para experiência, independente do setor. Então quando se fala de **valor da experiência** se fala do coração do modelo de negócio, dos valores da empresa, da imagem da marca, da satisfação do consumidor, da orientação estratégica da empresa. É a experiência boa que faz com que as pessoas queiram repetir.

Uma característica utilizada por todas as três empresas em prol de uma boa experiência do consumidor é a qualidade das peças oferecidas, garantida por meio de curadoria. A curadoria foi um aspecto que emergiu na pesquisa empírica e que não foi encontrado anteriormente na literatura. De acordo com as entrevistas pode-se perceber o cuidado com o nível de curadoria que é realizado, como pode ser visto nos trechos das entrevistadas a seguir:

> Qualidade. Eu só recebo roupas que eu usaria. O começo de tudo daqui está na curadoria de peças. É o princípio de tudo. Se não tiver peças legais e bonitas aqui, isso aqui não anda. Então eu vendo peças de qualidade. A curadoria é primordial aqui. [Empresa A 1:78 (119:119)]

> Eu faço curadoria, então se chega aqui uma peça que eu acho que não tá legal eu devolvo, eu corto mesmo. Não está legal, não vai. Quando uma pessoa vai numa troca de roupa e ela não acho muito legal e ela só vê coisa estragada, ela não vai mais. Então tem que ter o nível da troca muito alto. Eu não olho estilo porque estilo cada um tem o seu, uma coisa que eu gosto outra pessoa não gosta. Isso eu não olho. Mas em relação ao estado de conservação da peça tem que ser muito cuidadosa. [Empresa B 2:19 (41:41)].

A Entrevistada C acredita que a qualidade é primordial para uma boa experiência e que quando se tem qualidade não precisa se apegar muito ao custo, pois as pessoas estão dispostas a pagar quando se tem o entendimento do valor agregado que a qualidade traz. “Porque eu acho que primeiro é qualidade a gente tem que ter. Tudo tem que estar mais para cima para a gente dar a melhor experiência que a pessoa pode ter. Ela vai pagar o custo que for.” [Entrevistada C 4:7 (40:40)].

Além da curadoria (comum a todas as empresas), a Empresa A agrega a experiência do seu cliente com todos os projetos já mencionados: Clube do livro, Clube da troca, Clube da biju e com o espaço colaborativo sempre recebendo pessoas diferentes com produtos diferentes para oferecer.

E, a Empresa B, por ter um foco muito grande nas feiras de troca, investe bastante na experiência da troca. Iniciando pela curadoria, como já mencionado, mas indo além: cabides padronizados, roupas etiquetadas e limpas. Além disso, há a preocupação de se levar acessórios para as feiras de trocas pois, de acordo com a Entrevistada B, pessoas que vestem uma numeração maior têm dificuldades de encontrar peças de roupas, então ela sempre leva acessórios para que estas pessoas não saiam sem nada.

Diferente das Empresas A e B que tem o berço da sustentabilidade ambiental e que nasceram como brechó, a Empresa C foi toda idealizada para ser uma marca, uma experiência e por isso se destaca nesse aspecto. Segue trecho da entrevista realizada com a Entrevistada C:

> Sempre pensei na marca como uma coisa que não seja somente o guarda-roupa compartilhado. Então a ideia é que a pessoa veja aquilo, ela veja que tem uma informação de moda, que tem todo um processo por trás e que traz essa coisa nova, essa ideia nova de consumo para as pessoas. Mas de uma forma com informação de moda, que eu acho que é muito importante. E de ser uma marca mesmo porque eu vejo hoje as pessoas fazendo coisas sem personalidade. [...] A [Empresa C] foi pensada para ser uma marca, para ser uma experiência. [...]. Ela foi pensada para ser uma coisa muito autossuficiente. Ela tem inclusive a sua própria moeda que depois mais tarde as pessoas não comprem mais o uso das peças, que elas comprem uma moeda. Caminha para isso depois. Mas ainda é muito subjetivo para vender no mercado de Florianópolis. [...] A ideia é que ela seja muito isso, que ela seja uma marca muito forte. De compartilhamento e experiência e informação de moda e que a gente dissemine isso de uma forma muito natural e que as pessoas caminhem para isso de uma forma livre. Porque eu acho que a gente precisa dessa liberdade de se entender como indivíduo. [Entrevistada C 4:8 (59:59)
> Então a ideia que as pessoas sempre tinham e com o que elas comparam a [Empresa C] são duas coisas: primeiro aluguel de peças de ocasiões limitadas, ou brechó. O espaço físico é voltado para que não tenha essa cara de brechó. Então o espaço físico já é importante, a ideia é que a pessoa sinta muito à vontade e é muito o que acontece aqui. Porque elas trocam de roupa no meio, tiram o sapato quando elas entram. Então realmente elas se sentem em casa, como se fosse a extensão do guarda roupa delas. E era exatamente essa ideia. Então esse é o primeiro passo da experiência. [Entrevistada C 3:20 (60:60)].
> Depois eu acabo dando uma consultoria um pouco voltado para elas assim né? Que é o outro pilar da experiência. E tem o compartilhamento das peças, a curadoria das peças é voltada para que a pessoa tenha essa liberdade na hora de se vestir, de se expressar. Então é o outro o outro pilar da experiência. E isso acaba formando toda essa experiência da [Empresa C]. [Entrevistada C 3:21 (61:61)].

5.1.7 Digital

Apesar de ter sido encontrada como característica da economia compartilhada na literatura, a presença **digital** das empresas atualmente se resume a rede social (*instagram*) (todas as empresas) e *site* na internet (apenas a Empresa C).

Nenhuma empresa se encontra como plataforma P2P, sendo todas de modelo B2C. Apesar de serem inovadoras no setor da moda, ainda são empresas que são responsáveis por adquirir o produto e repassá-lo ao consumidor (seja repasse temporário ou não), diferente do Air Bnb, por exemplo, que fornece o acesso temporário a um local sem ter a posse do local, apenas fazendo conexões entre um dono de um local à disposição e uma pessoa que queira aquele acesso.

No caso das empresas em estudo é diferente, pois todas as roupas (de brechó ou de armário compartilhado) são compradas pelas empresas A, B e C, de acordo com suas respectivas curadorias, e então são vendidas ou emprestadas. No *instagram* todas as três empresas são ativas e geram conteúdo para seus seguidores de acordo com os valores de cada empresa. A rede social tem sido utilizada como o principal meio de comunicação e consequentemente de construção de relacionamento empresa-cliente. Todas as três empresas afirmaram receber a maioria dos seus *feedbacks* via *instagram*.

A Empresa A e Empresa B investem muito em conteúdo voltado à sustentabilidade, tendo como principais tópicos:

- Os impactos ambientais causados pela indústria da moda e, consequentemente, pelo consumo desenfreado;
- A possibilidade de reduzir o impacto ambiental negativo a partir da reutilização de peças já existentes;
- Ressignificação da moda e um olhar diferenciado para a posse.

Quadro 26 - Exemplo 1 Post Empresa A

Imagem	Legenda
	A Informação gera poder! E esse nosso espaço aqui é para empoderar e transformar pessoas, sociedade e planeta 🚹♻🌎 #Repost @portalecoera with @get_repost Nesta #blackfriday queremos te fazer um convite. Um convite a REPENSAR suas escolhas diárias. A REDUZIR seus impactos de consumo. A aprender a REUTILIZAR o que você já possui. A RECICLAR de forma correta o que será descartado. Todos esses Rs propõem um consumo mais consciente e compartilham a responsabilidade de nossas ações. 👊💙 Vamos juntos cuidar do único lar que ainda temos e que já não suporta a forma com que produzimos e descartamos nossas coisas. Via @portalecoera Foto: Portal Ecoera

Quadro 27 - Exemplo 2 Post Empresa B

Imagem	Legenda
	Prolongar a vida útil das peças é essencial. Solte a criatividade, reuse e reduza o lixo!! Você, linda, fazendo sua parte para um mundo melhor.

Quadro 28 - Exemplo 3 Post da Empresa B

Imagem	Legenda
	A cada dia recebemos dados novos (e alarmantes) sobre o impacto do nosso estilo de vida no planeta. Mudar hábitos é essencial para melhorar o mundo e a nossa qualidade de vida. Nossa maior motivação é saber que as mudanças são possíveis e maravilhosas e amamos compartilhar com vocês, seja pelas redes sociais, nas nossas palestras e workshops, eventos de troca, bazares e consultoria de estilo. Quer saber mais sobre os nossos serviços? Entre no nosso site, link na bio! E vamos juntas, florindo um mundo melhor!

Quadro 29 - - Exemplo 4 *Post* Empresa B

Imagem	Legenda
	Ao comprar peças usadas você aumenta o ciclo de vida das peças, evitando o descarte, reduz o impacto da utilização de novos recursos naturais e ainda faz bem para o seu bolso, já que o preço é bem menor. Sem contar que você consegue itens super que farão a diferença no seu armário e construção de mensagem pessoal. Está na hora de resignificar a sua relação com o consumo e considerar sempre a compra de usados!! No Mag Bazar temos uma cuidadosa seleção de peças que já foram muito amadas e estão prontas para desfilar em outros corpos! Nossas peças estão disponíveis em lindos Espaços colaborativos no Rio - @boca_do_rio e em SP - @loja_endossa Ana Rosa. Esperamos vocês!

Além disso, também são realizadas propagandas dos seus serviços/produtos.

Figura 9 - Exemplo 5 *Post* Empresa A

A Empresa C não é voltada a divulgação de informações sobre sustentabilidade ambiental ou social. Seu principal foco é a moda em si, então o *Instagram* serve tanto como uma vitrine das peças do acervo quanto para dicas de moda e tendência. Sempre focando na experiência do armário compartilhado trazendo a liberdade do se expressar, baseado na ideia de que as pessoas passam uma imagem de acordo como elas se vestem, sendo a moda também uma forma de comunicação.

Figura 10 – Exemplo 6 *Post* Empresa C

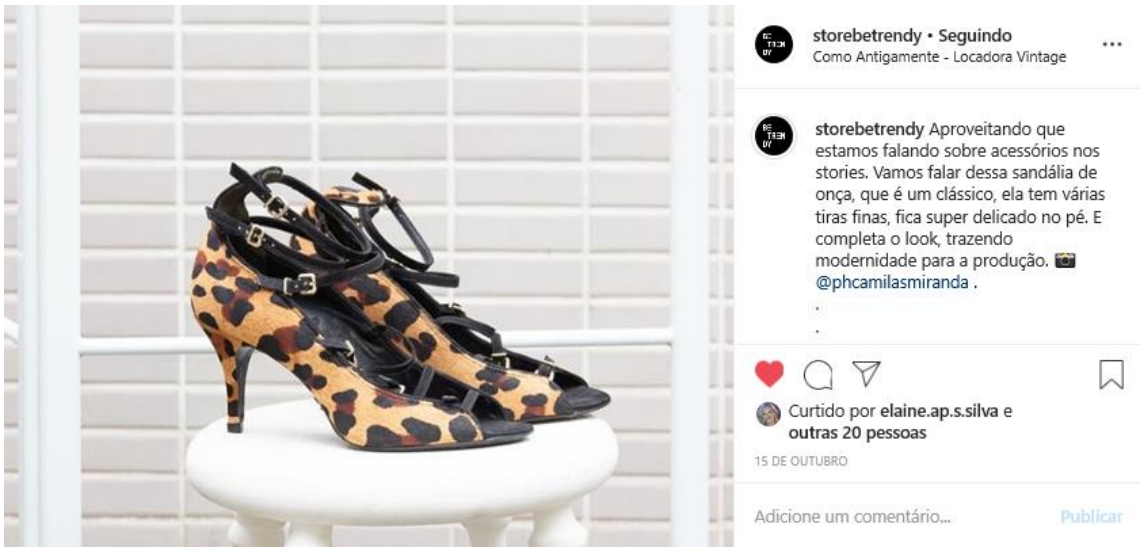


Figura 11 - Exemplo 7 *Post* Empresa C

6.14 Criação de valor sustentável na economia compartilhada no contexto das empresas estudadas

Nessa seção será tratado os resultados da pesquisa empírica referentes aos subfatores de criação de valor, e seus respectivos fatores, utilizados na codificação dos documentos das empresas estudadas.

5.3.2 Gestão de stakeholders

Gestão de *stakeholders* é um dos assuntos mais tratados na literatura como facilitador de criação de valor. Porém no contexto estudado e nos casos analisados, quando se trata de *stakeholders*, esses se restringem aos clientes, pois a forma de funcionamento do modelo de negócio tem uma relação diferente do modelo tradicional ao se tratar de fornecedor. No caso da economia compartilhada, o fornecedor é uma pessoa física e dentro do setor da moda os produtos são roupas utilizadas, então a preocupação maior das empresas é fazer a curadoria das peças sem necessariamente selecionar fornecedores específicos.

A captação de peças acontece de diferentes formas nas três empresas. A Empresa A tem uma lista de espera de fornecedores, de pessoas interessadas em vender suas peças para a empresa. A Empresa B geralmente capta dentro da família da proprietária, com clientes e amigos. A Empresa C, por ser voltada mais à informação de moda, tem uma busca de peças-chaves, está sempre em busca de peças tendência e diferentes para compor o acervo. A maioria são adquiridas em brechós ou com produtores locais. Então percebe-se que não existe um gerenciamento de fornecedores, por exemplo.

Inclusive, do *framework* teórico proposto, alguns subfatores de gestão de *stakeholders* não foram utilizados na codificação dos documentos primários e secundários das empresas. São estes: Seleção de fornecedor; Gerenciamento da experiência do consumidor; Gerenciamento de relacionamento com *stakeholders*; Alinhamento dos interesses dos *stakeholders*; Integração e envolvimento dos *stakeholders*, Colaboração (mútua) *stakeholders*.

O Quadro 30 mostra um resumo dos subfatores da Gestão de *Stakeholders* com os achados nos três casos. Em seguida, maiores detalhes sobre eles.

Quadro 30 - Gestão de *stakeholders versus* Casos analisados

Subfatores de Gestão de *stakeholders*	**EMPRESAS**		
	Empresa A	**Empresa B**	**Empresa C**
Confiança entre *stakeholders*	A qualidade (curadoria das peças) é o ponto-chave da empresa e forma de atrair o cliente para essa experiência. O uso das redes sociais	Não existe muito relacionamento firmado. Mas tem uma curadoria de forma a garantir que o cliente saia satisfeito da experiência.	A durabilidade dos relacionamentos vem como consequência de uma boa relação de confiança com os consumidores. Eles

Subfatores de Gestão de *stakeholders*	EMPRESAS		
	Empresa A	**Empresa B**	**Empresa C**
	auxilia na criação de confiança e sentimento de familiaridade do cliente para com a empresa.		sabem o que irão encontrar o que precisam. O uso das redes sociais auxilia na criação de confiança e sentimento de familiaridade do cliente para com a empresa.
Construção de relacionamentos e relações duradouras	Foco na construção de relacionamentos, sentimento de comunidade, facilitação na interação social. A durabilidade dos relacionamentos vem como consequência de uma boa relação de confiança com os consumidores e pelo sentimento de participação dentro da "comunidade sustentável".	Relacionamentos são dentro da "bolha de sustentabilidade". Geralmente são as mesmas pessoas que frequentam os eventos.	A durabilidade dos relacionamentos vem como consequência de uma boa relação de confiança com os consumidores. Eles sabem que irão encontrar o que precisam. O uso das redes sociais auxilia na criação de confiança e sentimento de familiaridade do cliente para com a empresa.
Colaboração com produtores locais	Há projetos colaborativos com produtores locais que tenham uma temática sustentável (*upcycling*, reciclagem, produtos veganos).	Na loja colaborativa. Mas não é o foco.	Já teve diversas parcerias com produtores locais, empreendedores locais. Sempre visando uma relação ganha-ganha.
Envolvimento do consumidor	Engajamento nos projetos e nas redes sociais.	Engajamento nas redes sociais.	É importante escutar o cliente principalmente por se tratar de uma experiência. Tem que saber o que ele quer. A empresa faz isso de maneira sutil: conversa com clientes, redes sociais. Observando toda informação que chega.

a) Confiança entre *stakeholders*

Nessa seção será tratado confiança entre empresa-cliente. A Empresa B não mencionou nenhum tipo de relacionamento que envolvesse a confiança da empresa no cliente ou do cliente na empresa especificamente. Apesar de não especificar explicitamente, é senso comum que o contrato entre um cliente e um prestador de serviços é mediante a confiança de que este vai entregar o resultado esperado.

As empresas A e C relacionaram a confiança ao serviço de compartilhamento de peças, pois os clientes levam as peças para casa e só depois devolvem, conforme se observa nas falas das Entrevistadas das duas empresas

> O próprio armário compartilhado é uma extrema relação de confiança. Você faz o plano, assina um pedaço de papel que é o contrato. Super simples o contrato. Só porque a gente precisa afinar as coisas. Mas chegam, diariamente aqui, pessoas que não me conhecem, que eu não conheço e que eu nunca vi na vida. Fazem a assinatura e levam a minha peça. E a minha peça pode ser 100 reais, pode ser 300, pode ser 1.000 o preço dela na loja. E essa pessoa pode nunca mais voltar. E eu vou fazer o que? Isso é uma relação de confiança. A gente não tem garantia de nada. Que a pessoa vai levar e vai voltar. Eu não garanto. [Entrevistada A 1:64 (74:74)].
> Era uma coisa que me preocupava muito no começo porque eu tinha receio de as pessoas pegarem as peças e levarem. Mas no começo era muita gente conhecida então te traz essa confiança. Mas hoje está muito fora tanto que hoje eu tenho indicação de gente que nem faz parte da empresa e indica o negócio. Acaba sendo uma questão de confiança mesmo. Acaba gerando essa confiança pelo *Instagram* mesmo e por essa questão da comunicação também. [Entrevistada C 3:24 (78:78)]

Para a Empresa C a relação de confiança começa nas redes sociais, no *Instagram.* Ao acompanhar as postagens, acompanhar a proprietária da loja dando informações a respeito dos serviços, do acervo, ou até informações de moda, gera no expectador um sentimento de familiaridade com aquela pessoa (que é a imagem da empresa) e consequentemente com a organização, conforme se observa na afirmação a seguir:

> Eu vejo uma relação de confiança tanto delas comigo. O *Instagram* acaba trazendo isso também, porque quando elas chegam elas já me conhecem, já conhecem a empresa Então já rola essa interação. [...] Eu sou muito comunicativa então eu acabo conversando muito com as pessoas e isso acaba gerando mais acessibilidade de estar muito perto. E aí acaba gerando essa coisa de que como se a gente se conhecesse há muito tempo e fosse muito amigo até. Então rola uma coisa de bastante confiança. Bastante mesmo. [Entrevistada C 3:23 (76:77)]

b) Construção de relacionamentos e relações duradouras

A **construção de relacionamentos** e **relações duradouras** serão comentados juntos pois, para se ter uma relação duradoura incialmente precisa-se construir esses relacionamentos. Na análise dos casos pode-se perceber que as Empresas A, B e C prezam muito pela construção e perpetuação dos relacionamentos com as clientes.

As empresas, A, B e C, fazem uso das redes sociais como instrumento para construção dos relacionamentos. A empresa B utiliza como meio de melhorar a comunicação e gerar conteúdo sobre moda e sustentabilidade, sempre voltado ao autoconhecimento, principal ideal da empresa.

A Empresas A e C traz ao expectador um sentimento de conexão com os clientes. Como já mencionado, acompanhar a empresa e assistir os vídeos das respectivas proprietárias traz ao

consumidor um sentimento de familiaridade quando as vê pessoalmente, o que gera uma conversa maior durante a compra/serviço, concretizando o relacionamento (ver item Confiança entre *stakeholders*). E após/durante o serviço o *Instagram* continua sendo um meio de perpetuação do relacionamento.

A Empresa A utiliza muito do alcance do *Instagram* para divulgação dos seus projetos e ações e tem bastante retorno: "Nós somos uma comunidade de pessoas que são muito fiéis aqui aos nossos serviços e às pequenas ações que a gente propõe aqui." [Entrevistada A 1:48 (56:56)].

A Empresa C, totalmente voltada para a experiência, tem uma preocupação muito grande na satisfação do consumidor e, por isso, tem a preocupação de estar sempre questionando se as clientes gostaram das peças, se usaram, como se sentiram. Conforme se verifica na afirmação a seguir:

> Eu sempre tento entender mesmo quando elas acabam saindo, eu sempre tento entender por que que tá acontecendo isso, porque é pra tentar ver onde a gente está errando o que que está acontecendo. Mas é bem duradouro, tanto com clientes como com fornecedores. Porque as pessoas que acabam se aproximando de ti elas acreditam muito no negócio, elas se identificam com o negócio, se identificam contigo. Então acaba gerando essa confiança mesmo porque a pessoa se vê em ti, então é por isso que gera essa confiança geral e faz essa relação perdurar bastante tempo também. Entrevistada C 3:25 (80:80)

c) Colaboração com produtores locais

A moda sustentável está ligada à produção local por diversos motivos, como por exemplo, produção local geralmente é em baixa escala, com trabalhadores em condições adequadas de acordo com a legislação, a distribuição (logística) é mais fácil. Além disso tem a fomentação da economia local, fazendo girar a economia e desenvolvendo a comunidade local.

Nas três empresas foram identificadas colaboração com produtores locais de diferentes formas, mostrado no Quadro 31.

Quadro 31 - Colaboração com produtores locais

EMPRESA	**CARACTERÍSTICAS DA COLABORAÇÃO**
Empresa A	Espaço colaborativo (ver item 5.1.2); Parceria com *designer* de moda local para peças do acervo.
Empresa B	A empresa está situada em uma loja colaborativa, dividindo o espaço com produtores locais.
Empresa C	A empresa já realizou parcerias com estilistas locais para a produção de peças para o acervo; Parceria de *upcycling* para refazer peças do acervo. *Upcyling* é a prática de dar um novo propósito para um material que seria descartado, sem degradar a qualidade do material, ou seja, é realizar uma reforma nas roupas que já não estão sendo mais aproveitadas como deveriam.

d) Envolvimento do consumidor

As três empresas são bem diferentes entre si, apesar de todas pertencerem ao setor da moda e à economia compartilhada. A Empresa A tem vários projetos paralelos e é ativista na causa ambiental. A Empresa B também tem um viés ambiental, foca em feiras de troca e no autoconhecimento (através de serviços de moda). Já a Empresa C se resume a um guarda-roupa compartilhado com foco em informação de moda, onde as clientes recebem uma consultoria de moda durante o atendimento.

Então já se percebe a diferença do envolvimento do consumidor pelo modelo em que as empresas se desenvolveram. Claramente a Empresa A tem um perfil onde o envolvimento do consumidor é frequente e constante, pois os projetos dependem do engajamento dos consumidores. A Empresa B também precisa de consumidores envolvidos para realizar as feiras de troca. Já a Empresa C, o envolvimento do consumidor não é tão ativo, é mais por meio de conversas que a proprietária consegue captar as necessidades dos clientes, porém nada muito aberto ou estruturado, ainda.

5.3.3 Gestão de operações

Dentro do fator de Gestão de Operações, o subfator Tecnologia foi retirado da codificação pois nos casos estudados, a tecnologia atrelada às empresas não era em relação à gestão de operações, e sim meio de comunicação (redes sociais / meio digital), o qual já foi tratado nos itens **Digital** e **Comunicação efetiva**, influenciando também **Confiança entre *stakeholders*** e **Construção de relacionamentos** e **Relações duradouras**.

O subfator Produto/Processos verdes também não apresentou grandes evidências na pesquisa de campo, dado que o subfator Práticas verdes já englobava esse aspecto, conforme se verificou no relato das entrevistas (e será apresentado na próxima subseção).

O mesmo ocorreu com os subfatores qualidade, flexibilidade, eficiência, que, embora tenham sido identificados na literatura como subfatores de gestão de operações, não foram encontradas evidências empíricas que dessem confirmassem a importância destes para a criação de valor sustentável dentro do contexto da economia compartilhada. Entretanto, conforme destacado anteriormente, a “curadoria” das peças foi muito citado nas evidências empíricas, e se mostrou processo chave dentro do contexto da gestão de operações em todos os casos analisados.

O Quadro 32 mostra um resumo dos subfatores da Gestão estratégica com os achados nos três casos. Mais detalhes a seguir.

Quadro 32 - Gestão de operações *versus* casos analisados

Gestão de operações	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Práticas verdes	O foco da empresa é em torno da sustentabilidade. A empresa tenta ser o mais sustentável possível.	O foco da empresa é em torno da sustentabilidade. A empresa tenta ser o mais sustentável possível	Apesar do foco não ser a sustentabilidade, a empresa tenta ser o mais sustentável possível.
Qualidade (curadoria)	Estado da peça e estilo de acordo com o histórico de vendas e perfil das clientes.	Estado da peça.	Estado da peça e gosto pessoal da proprietária.
Gerenciamento de recursos	Utilização de *software* para controle.	Utilização de software para controle.	Utilização de *software* para controle.

a) Práticas verdes

Todas as empresas em investigadas adotam práticas verdes, conforme se observa no Quadro 33.

Quadro 33 - Práticas verdes

Empresas	Práticas verdes
Empresa A	Não usa descartáveis, não imprime etiqueta, evita imprimir, reutiliza sacolas doadas (não faz sacolas com a logo da empresa) no brechó, o acervo é de peças compradas em brechó, utiliza *ecobags* no armário compartilhado, Clube do livro, Clube da biju, feira de troca.
Empresa B	Não utiliza sacolas, realiza feiras de troca.
Empresa C	Não usa descartáveis, utiliza *ecobags*, etiquetas de tecido, o acervo é de peças compradas em brechó.

Todas as empresas evitam a geração de lixo. Como as Empresas A e B estão voltadas para a sustentabilidade as práticas verdes são mais perceptíveis e comunicadas ao público, como um *marketing*.

> Não tem copo descartável, a gente evita imprimir de toda maneira. Temos uma impressora, mas tem mês que a gente nem imprime nada. A impressora é só pra em caso de necessidade mesmo, um relatório. Mas nossas etiquetas são todas reutilizáveis. [...] Tem uns cartões de papelão que forma feitos no início da [Empresa A], eles são a nossa etiqueta. Minhas etiquetas não são impressas, são todas feitas à mão. Escrevo tudo, não imprimo nenhuma etiqueta. Tudo reutilizável aqui. Sacola de lixo do banheiro a gente utiliza as sacolinhas que o povo doa para cá, tem umas que eu comprei porque vai que não aparece aí eu uso aqueles saquinhos pretos, mas eu uso as sacolinhas que as pessoas doam, aquelas de supermercado. A gente tenta manter práticas sustentáveis. O que puder reutilizar aqui a gente reutiliza. [Entrevistada A 2:27 (106:106)

Devido a estruturação da empresa, a Empresa B se encontra de uma forma que praticamente não gera resíduos. Compartilha *coworking*, faz uso de espaços colaborativos e seus arquivos resultantes da consultoria são entregues *online* em formato pdf.

> Tudo é *online*, a minha entrega são arquivos *online* (entregas do serviço de consultoria). A gente fica em *coworking*, sempre em espaços colaborativos. Quando eu vou trabalhar de escritório eu vou para um *coworking* aberto. A loja também é colaborativa e não tem muito mais o que gerar (de resíduo). Não tem sacola, a pessoa tem que levar a sacola dela. Quando é evento em empresa a gente faz a *ecobag*. [Entrevistada B 2:27 (71:71)]

A Empresa C apesar de não ter o foco na sustentabilidade se mostra preocupada com a questão ambiental e também realiza práticas verdes dentro do seu dia-a-dia, como por exemplo, o uso de sacolas retornáveis e a etiqueta de tecido.

> Eu tento ao máximo buscar essa coisa de não gerar tanto lixo e de usar menos plástico então nossas sacolas são retornáveis. São sacolinhas de tecido, elas trocam toda semana com a sacola da empresa. Quando eu preciso eu uso sacola de papel que eu também a faço retornável, então eu também peço para elas voltarem as sacolas sempre. Do resto é isso. Eu uso etiqueta de tecido, então tem todas essas coisas que eu tento buscar ser o mais sustentável possível dentro do contexto. [Entrevistada C 4:6 (30:31)]

b) Qualidade (curadoria)

A curadoria das peças é um processo bem importante em todas as empresas. As três enfatizaram que a qualidade de suas peças é muito boa e inclusive superior aos seus respectivos concorrentes. A partir da curadoria das peças que a Imagem da empresa é formada, pois se as pessoas tiverem uma experiência ruim, como encontrar peças manchadas, avariadas, sujas e em mal estado; não terão intenção de construir um relacionamento com esta empresa, tampouco impactará na criação de valor.

Dessa forma, o processo de curadoria se torna um processo chave dentro do contexto da gestão de operações das empresas. As Empresas A e B fazem a curadoria levando em consideração o estado da peça, se ela está limpa e boa para o uso. Além disso, a Empresa A observa o estilo da peça, considerando o histórico de vendas da empresa. A Empresa C também leva em consideração o estilo, pois a proprietária e responsável pela curadoria é formada em *design* de moda e tem a preocupação de levar a informação de moda dentro da moda sustentável, devido a isto o acervo é formado não só pela qualidade das peças, mas pelo gosto pessoal dela.

c) Gerenciamento de recursos

As empresas analisadas são pequenas então as próprias proprietárias são responsáveis por todo o funcionamento da empresa, dessa forma não há gestão de recursos humanos, pois não há gente para gerenciar. Em relação a recursos financeiros, já foi tratado no item **Gerenciamento de performance**. Ao se tratar de recursos físicos (produtos), todas as empresas fazem uso de *software* para controle das peças.

5.1.8 Gestão estratégica

O mostra Quadro 34 uma síntese dos subfatores pertencentes a Gestão Estratégica da com os achados nos três casos. Em seguida, maiores detalhes sobre eles.

Quadro 34 - Gestão estratégica *versus* Casos analisados

Subfatores de Gestão estratégica	**EMPRESAS**		
	A	**B**	**C**
Ações de responsabilidade corporativa socioambiental	Foco em palestras e eventos com visibilidade por abranger muitas pessoas. Esses eventos enaltecem também como a Imagem da empresa é vista pela comunidade	Palestras e eventos gratuitos com intenção de conscientização ambiental. Esses eventos enaltecem também como a Imagem da empresa é vista pela comunidade. Tem como projeto levar informação aos jovens de periferia (ainda não tem ação).	De forma indireta (Exemplo: doação de peças para bazar beneficente, doação para ONG's)
Comunicação efetiva	Uso da tecnologia principalmente nas redes sociais levando informação para conscientização ambiental (bandeira da empresa).	Uso da tecnologia principalmente nas redes sociais levando informação para conscientização ambiental (bandeira da empresa).	A comunicação é um pilar bem importante dentro da Empresa C. Faz uso das redes sociais e tem um relacionamento muito estreito com as clientes.
Orientação estratégica e Imagem da marca	Não tem um plano estratégico bem estruturado, porém existe um propósito e valores bem claros. Se preocupam com a Imagem da marca e como estão sendo vistos.	Não tem um plano estratégico bem estruturado, porém existe um propósito e valores bem claros. Se preocupam com a Imagem da marca e como estão sendo vistos.	Sim. Existe toda uma preocupação com a Marca da empresa, a Imagem e aparentemente a empresa consegue demonstrar seus valores para o mercado.
Gerenciamento de performance	*Performance* financeira (comparativo).	*Performance* financeira (comparativo).	*Performance* financeira (comparativo).
Manutenção e crescimento de mercado	Projetos e através de compartilhamento de informações (redes sociais).	Passivo.	Passivo.
Geolocalização*	Ligado à conveniência do cliente.	Ligado à conveniência do cliente. Armário	Ligado à conveniência do cliente.

Subfatores de Gestão estratégica	EMPRESAS		
	A	B	C
		compartilhado descontinuado.	
Inovação	Projetos idealizados pela empresa. O modelo do negócio é inovador.	O modelo do negócio é inovador.	O modelo do negócio é inovador.
Gerenciamento de riscos	Minimiza os riscos para os clientes por meio da curadoria (qualidade).	Minimiza os riscos para os clientes por meio da curadoria (qualidade).	Minimiza os riscos para os clientes por meio da curadoria (qualidade). Em relação a gestão de riscos para empresa já entrou em contato com uma seguradora para fazer o seguro das peças. E contrato com os clientes que têm que pagar se perder ou danificar a peça.
Capacitação*	Busca capacitação para melhor performance da empresa.	*Trade-off* entre capacitação e aumento do valor da consultoria.	Busca capacitação para melhor performance da empresa.
Informação*	A empresa foca em levar informação/conhecimento (em relação a sustentabilidade em si e no impacto ambiental causado pela indústria da moda e pelo consumo desenfreado) em busca de transformação de mente e consequentemente mudança no estilo de vida.	A empresa foca em levar informação/conhecimento (mais em relação ao autoconhecimento e a partir daí abrange assuntos como sustentabilidade e consumo consciente em busca de transformação de mente e consequentemente mudança no estilo de vida.	A empresa leva informação de moda para as clientes com foco no colaborar, na experiência e na liberdade dentro da moda de se expressar ao utilizar o armário compartilhado.
* Fatores que emergiram da pesquisa de campo.			

a) Ações de responsabilidade corporativa socioambiental

Por se tratar de pequenas empresas, nenhuma delas realizam, por organização própria, eventos de responsabilidade social ou ambiental. Porém, as empresas A e B por terem reconhecimento local de suas atividades no setor ambiental são frequentemente convidadas a participarem de palestras, mesas redondas, eventos no geral com tema de sustentabilidade ambiental, sendo mostradas como referência de um novo modelo de consumo, uma alternativa sustentável ambientalmente de consumir a moda, uma indústria tão poluente, conforme se observa nas afirmações das Entrevistadas A e B a seguir:

> Eu não me recordo de uma ação social pontual, mas participar desses encontros, desses eventos eu acredito que seja uma ação social devido a quantidade de pessoas que estão escutando aquilo, abrange muitas pessoas. E eu fico feliz demais porque quando eu vejo que tem um debate, uma mesa, e estamos lá no meio eu percebo que a gente está sendo visto da maneira que eu quero que sejamos vistos. Que é essa maneira. Eu não quero só vender roupa barata não. Eu adoro ser chamada para participar de eventos de sustentabilidade. A [1:79 (133:133)]:

> Participo sempre da virada sustentável. [...] Eu participo mais como um *pro bono*, fazer alguma coisa que é legal, que tem a ver e leva para mais gente.
> Esse ano eu não estava mais morando no Rio e pensei muito antes de participar. Mas no meio disso sugiu a OLX, e a OLX quis exatamente a troca de roupa, não patrocinou o evento todo ano, foi a troca de roupa. Então eu tenho que estar lá também por isso para abrir essas conversas, esses contatos, essas coisas. B [Q 2:30-31 (83:87)]:

A Empresa C faz ações pontuais de doação a instituições religiosas para bazar com intuito solidário, mas não organiza nenhuma ação direta de responsabilidade social.

b) Comunicação efetiva, Orientação estratégica e Imagem da marca

Por vivermos na era da informação, a comunicação efetiva se torna um fator muito importante na construção e manutenção do relacionamento empresa-cliente. Em todas as três empresas o principal meio de comunicação utilizado para uma comunicação efetiva é o meio digital, através do *Instagram* (conforme já discutido na seção 5.1.7, como sendo uma das características da EC).

A forma de comunicação que as empresas escolhem e utilizam está extremamente ligado à sua estratégia. Por mais que as empresas não tenham um plano estratégico formal, bem estruturado, essas decisões que impactam diretamente na imagem da empresa, na sua visibilidade e na sustentabilidade econômica, logo estão englobadas no aspecto estratégico.

A orientação estratégica e a imagem da marca, a imagem que a empresa quer passar, estão interligados que ao falar da missão da empresa, a Entrevistada A citou o contrato realizado com uma empresa de publicidade para fazer a marca da empresa. A Empresa C também demonstra a preocupação com a imagem da marca atrelada ao propósito da empresa, conforme se verifica em suas afirmações:

> Desde quando eu comecei a pensar na marca e na logo eu não queria que fosse só um guarda roupa compartilhado, eu queria que fosse uma marca, que as pessoas entendessem como isso. Que fosse uma experiência. Então tem tudo isso, acaba sendo uma coisa que a pessoa vai construindo. Eu falo muito sobre moda e sobre todas as informações de moda, justamente por isso, porque eu quero as pessoas que estão fora, que ainda não têm essa informação. [Entrevistada C 3:18 (52:52)].
> A ideia é que ela seja muito isso, que ela seja uma marca muito forte. De compartilhamento e experiência e informação de moda e que a gente dissemine isso de uma forma muito natural e que as pessoas caminhem para isso de uma forma livre. Porque eu acho que a gente precisa dessa liberdade de se entender como indivíduo. [Entrevistada C 4:8 (59:59)].

No Quadro 35 percebe-se o quanto as empresas têm propósitos diferentes e por isso são vistas de formas diferentes também. As empresas A e B têm um viés mais ambiental, sendo a

Empresa A voltada para a conscientização ambiental de forma geral, e de acordo com a Entrevistada A “Então o nosso maior desafio é levar informação para as pessoas e que elas comprem essa ideia do tamanho do benefício que elas vão ter para a vida delas, como elas podem ser agentes de mudança socioambiental. O maior desafio não é vender roupa, é vender a ideia” [Empresa A 7:7 (24:24)].

Quadro 35 - Missão das empresas

EMPRESAS	MISSÃO
A	Fomentar uma nova maneira de consumir e se relacionar com a moda, fortalecendo os benefícios das práticas conscientes e colaborativas e seus impactos econômicos e sustentáveis.
B	Fazer as pessoas se vestirem melhor e comprarem menos.
C	Trazer liberdade, que mude a mentalidade das pessoas naturalmente para que o consumo seja mais sustentável, através do acesso e não ter a posse exatamente.

Já a Empresa B utiliza o autoconhecimento como uma ferramenta para combater o consumo desenfreado e uma moda padrão para todos. A Empresa C prega a liberdade do vestir-se como a pessoa deseja se expressar, considerando que a moda é uma forma de comunicação; e que a posse é limitante. Apesar das Empresas A e B não terem um planejamento estratégico formal bem estruturado, as proprietárias têm, de forma clara, qual seu propósito, sua razão de existência. A Empresa C tem um cuidado maior quando se trata da parte administrativa do negócio, tendo sido todo planejado para ser mais que um armário compartilhado, ser uma marca.

c) Gerenciamento de performance

As empresas estudadas são todas de pequeno porte, locais e ainda não existe uma necessidade de um gerenciamento sofisticado já que são as próprias proprietárias que fazem todas as operações dentro do estabelecimento, então elas têm conhecimento da *performance* pelo dia-a-dia, pela vivência. A forma de gerenciar a *performance* das três empresas está relacionado ao lucro, relatórios financeiros: “A gente faz controle financeiro, DRE (demonstrativo do resultado do exercício). É um comparativo mesmo de ganho. Como é que foi ele em relação ao outro mês? A *performance* está muito atrelada ao lucro.” [Entrevistada B 2:35 (97:97)]. Nos casos estudados foi encontrada influência do gerenciamento de *performance* apenas na geração de valor econômico, dado que o foco, segundo as entrevistas, é apenas o lucro.

d) Manutenção e crescimento de mercado

Ao se tratar de **manutenção e crescimento de mercado** outros subfatores estão relacionados, como por exemplo a **confiança entre *stakeholders***, **construção de relacionamentos**, **inovação, orientação estratégica**. A manutenção de mercado surge como consequência de outros subfatores. Isso quer dizer que, por exemplo, é a confiança entre os *stakeholders* que promove a construção de relacionamentos e faz com que esse relacionamento seja duradouro (tendo uma manutenção de mercado) e gere valor. Ou seja, a manutenção de mercado é consequência da confiança de *stakeholders* (e de outros subfatores em conjunto).

O mercado gera valor econômico para a empresa, tornando-a sustentável financeiramente. Mas a manutenção se dá com a construção de relacionamentos principalmente através das redes sociais, aspectos característicos da EC (ver item Comunicação efetiva; e Digital). Dessa forma pode-se observar que a manutenção de mercado é, pela sua essência, um valor social gerado para a empresa e que gera valor econômico.

A Empresa A foi a única empresa onde foram identificadas ações para manutenção e crescimento de mercado, através dos projetos internos já mencionados (ver Quadro 25) bem como uma presença forte e frequente nas redes sociais.

e) Geolocalização

Geolocalização foi um subfator de gestão estratégica que emergiu da pesquisa de campo (não sendo identificado durante a pesquisa na literatura), sendo portanto, criado um novo código dentro do Atlas.ti. Foi observada que a geolocalização está ligada diretamente à conveniência para os clientes (uma das características da EC, conforme apresentação a subseção 5.1.3), como mostra o trecho da Entrevistada A (A 1:26 (45:45).

> Então se uma pessoa mora muito distante daqui de repente ela não vai querer fazer porque vai ficar difícil para ficar vindo trocar as peças. Mas se a pessoa mora próximo, até antes de ir para o trabalho ela pode passar aqui. Tem gente que troca de roupa aqui e vai trabalhar ou vai viajar.

É importante considerar que esta pesquisa trata do contexto da economia compartilhada, ou seja, a geolocalização é um fator importante no compartilhamento, justamente devido à logística enfrentada no ato de compartilhar e o custo-benefício que este irá trazer. Além disso, como toda loja, a localização influencia no fluxo de clientes e consequentemente nas vendas, confirme se observa na afirmação da Entrevistada B2:5 (2:2):

> [...]em novembro a gente foi chamada para ter um espaço físico na Malha que era um galpão colaborativo de marcas de moda sustentável no Rio que não existe mais,

> fechou. Então a gente ficou lá de novembro até abril quando acabou, quando o espaço fechou. Era um lugar meio difícil acesso então pouca gente ia lá.

f) Inovação

O modelo de negócios da EC por si só já é considerado inovador. A economia compartilhada completa 10 anos em 2020, sendo ainda um algo novo, e devido a isto as empresas sofrem algumas dificuldades por não se encaixarem na economia tradicional, conforme se observa nas afirmações a seguir:

> Então eu tento sempre um jeito novo de fazer as coisas [...] Então é um negócio que não tem em nenhuma outra empresa. Eu desenvolvi uma coisa. Eu vou vendo a necessidade do negócio e vou tentando criar uma coisa que seja novo porque o negócio é novo então não se encaixa em coisas que já tenham no mercado. E é muito difícil de encontrar profissionais que entendam sobre também, porque as pessoas vão ficando um pouco perdidas no tempo. Antes, o profissional da consultoria, que ia te dar uma consultoria de negócio deveria ser uma pessoa que tinha muita experiência de mercado, então era normalmente uma pessoa mais velha que entendia muito de mercado. Agora já não cabe mais. [Entrevistada C 4:12 (77:78)]

De acordo com a Entrevistada da Empresa C um dos principais problemas é a ausência de um *software* adequado para o tipo de modelo de negócios de armário compartilhado, pois não se encaixa como aluguel de peças nem de venda. Então os *softwares* existentes no mercado além de caros, de acordo com a Entrevistada C, não suprem a necessidade da empresa, tendo ela que se reinventar para suprir duas necessidades.

> Eu sempre tento buscar coisas novas, jeitos novos. Como é uma empresa de inovação eu não me encaixo no meio convencional, para nada. Às vezes eu faço cursos e tento encaixar alguma coisa de inovação. Todas essas coisas que levam o nome de "inovação" eu tento me meter para ver se eu acho alguma coisa que eu consiga levar o negócio. Mas não tem parâmetro, então eu não tenho nem como me comparar ou tentar encaixar em alguma coisa. [Empresa C 4:10 (76:76)]

Por isso as empreendedoras precisam investir em capacitação, conforme se observa na dala da Entrevistada A (1:17 (22:22)].: "Porque precisa muito estudo mesmo financeiro, econômico, para ver como você vai operacionalizar da melhor maneira."; "Você botando a cara no negócio aí você vai aprendendo, o que precisa, fazendo cursos, estudando muito. E é assim que a gente aprende a empreender" [Entrevistada A 1:18 (28:28)].

g) Gerenciamento de riscos

Dentro do setor e contexto estudado, os produtos oferecidos (roupas usadas) têm um valor monetário muito baixo, então muitas vezes as empresas não têm uma preocupação muito grande com o gerenciamento de riscos. No caso dos brechós (Empresa A e B) se trabalha com

estoques pequenos e lista de espera de fornecedores. Nesse cenário, essas empresas não têm ações de gerenciamento de riscos.

Nas empresas estudadas apenas a Empresa C apresenta uma preocupação nesse sentido. Essa Empresa está em processo de realização de seguro para as peças do acervo e, no contrato da assinatura existem cláusulas onde responsabiliza o cliente caso perca a peça ou tenha alguma avaria, necessitando conserto. De acordo com a Entrevistada C [4:11 (83:83)] "Eu já estou em contato com um pessoal de seguro para fazer o seguro das peças mesmo. O que eu tenho hoje é que as clientes assinam um contrato com valor de varejo que é bem acima do varejo das peças, justamente para a pessoa não querer ficar com a peça".

Como nenhuma empresa tem de fato ações de gerenciamento de riscos que possam justificar uma possível influência, dessa forma pode-se afirmar que na pesquisa empírica e na realidade das empresas estudadas não foi evidenciada uma influência do gerenciamento de risco (para a empresa) na geração de valor. O que foi identificado foi que a prevenção de riscos ao consumidor (em aderir roupas avariadas), através de uma curadoria de qualidade faz com que o consumidor confie mais na qualidade das peças oferecidas pela empresa, possibilitando a criação de um relacionamento de confiança e duradouro. Além de diminuir o preconceito ainda existente de que em brechós as roupas são velhas, manchadas e sujas. Todas as empresas identificam-se com um padrão de curadoria elevado (ver subseção 5.3.3 b) Qualidade (curadoria)).

h) Capacitação

Outro subfator que emergiu da pesquisa de campo, diz respeito à capacitação, não tendo sido identificado durante a revisão da literatura. Em toda empresa a capacitação do empreendedor é necessária para a sobrevivência no mercado, pois deve ter um mínimo de entendimento de finanças, marketing, gestão de operações e relacionamento com o consumidor. As empresas estudadas têm o diferencial de ser algo novo, um novo modelo de negócio, com novas práticas e novas formas consumo, tornando dessa forma, a capacitação primordial. As próprias entrevistadas (que são proprietárias das respectivas empresas) compreendem a necessidade de estarem sempre se capacitando, como mostrado nas afirmações a seguir: "Você botando a cara no negócio aí você vai aprendendo, o que precisa, fazendo cursos, estudando muito. E é assim que a gente aprende a empreender [Entrevistada A 1:18 (28:28)]; "Porque precisa muito estudo mesmo financeiro, econômico, para ver como você vai operacionalizar da melhor maneira" [Entrevistada A 1:17 (22:22)]; "Então eu fui fazer cursos de consultoria de estilo totalmente

voltado pra pessoas e não para roupas, o vestir a sua essência, a expressão" [Entrevistada B 2:38 (1:1)]; "[...] Às vezes eu faço cursos e tento encaixar alguma coisa de inovação. Todas essas coisas que levam o nome de 'inovação' eu tento me meter para ver se eu acho alguma coisa que eu consiga levar o negócio [...]" [Entrevistada C 4:10 (76:76)].

A entrevistada da Empresa B também compartilhou que os cursos relacionados à consultoria de estilo são bem caros, que ela tem a pretensão de fazer outros cursos para se capacitar ainda mais, porém tem receio de que ao fazer os cursos, e consequentemente aumentar o valor cobrado na consultoria, as pessoas não estejam mais dispostas a pagar pelo serviço.

i) Informação

Como mencionado no item **Comunicação efetiva**, a informação, o compartilhamento de informação é uma característica do mundo atual. Dessa forma, outro subfator que emergiu do estudo empírico foi a **informação**, dado que o mercado está incluído nisto. Atualmente as empresas não utilizam as redes sociais apenas como vitrine do produto/serviço, mas para agregar valor elas precisam incluir informação/conhecimento no que está sendo compartilhado. Nas empresas estudadas não é diferente.

As Empresas A e B são reconhecidas localmente pelo seu foco em sustentabilidade ambiental, dessa forma focam principalmente em levar informação ambiental para os seus clientes e seguidores. A Empresa A foca na parte ambiental em si, em como novas práticas e novas formas de consumo podem impactar positivamente, conforme se verifica em suas afirmações.

> Eu era uma pessoa extremamente consumista e com a empresa eu aprendi a ter uma nova maneira de viver. A gente vai aprendendo coisa e vai tendo conhecimento dos impactos que causam e a gente vai querendo mudar. É essa a proposta que a gente quer levar para as pessoas com todos esses pequenos projetos. E os depoimentos que nossas clientes dão da transformação que tiveram é sinal de que vale a pena nosso trabalho. Eu não quero que uma cliente vá lá e só compre a peça. Lá rola sempre um bate-papo. A gente gosta de discutir, de extrair histórias das pessoas e de levar informação que a gente tem, que a gente construiu ao longo desse tempo. Por isso eu sou uma incansável estudante sobre sustentabilidade, sobre moda sustentável porque eu quero levar informação para todas as pessoas que não têm acesso a essa informação. Essa informação ela tem o poder de rodar uma chavinha na cabeça de pessoa que começa a pensar diferente, a agir diferente. [Entrevistada A 7:6 (19:20)].

A Empresa B foca no autoconhecimento como um caminho para a sustentabilidade, diversas vezes a entrevistada fala que "hoje a gente atua com educação" e que "o primeiro passo para mudar o seu consumo é se conhecer". (dados do Atlas.ti). A afirmação a seguir mostra essa preocupação:

> A moda é uma das indústrias que mais ofendem o planeta. E o consumismo é muito voltado para a moda, principalmente voltado para as mulheres, a gente compra muita coisa (de moda) sem precisar. Na moda é mais latente essa coisa do desejo, do *status*, de você querer entrar em tendência. Fica muito obsoleto rapidamente hoje em dia a moda. Para você seguir, você precisa comprar toda hora alguma coisa nova. Por isso eu trabalho o autoconhecimento, porque quando você se entende melhor você não cai mais nesses modismos e não tem mais esse tipo de necessidade. Você quer se vestir de você; quer se expressar como você é, e não porque a moda agora é neon eu tenho que ter neon. Não. Às vezes o neon não fica bom em você. Então você começa a pensar mais. [Entrevistada B 2:13 (26:26)].

As Empresas A e B reconheceram que existe uma "bolha da sustentabilidade" onde as pessoas que já conhecem e se identificam com o assunto geralmente são as mesmas pessoas que participam dos eventos, que conversam sobre, que já são ativistas. Ou seja, a informação, por melhor que seja, fica presa dentro de um círculo, de uma "bolha", pois as mesmas pessoas falam sobre, as mesmas pessoas comparecem a eventos do tema.

A Empresa C concorda também que existe essa bolha, e a própria entrevistada apresenta esses argumentos: "Eu já fui essa pessoa super consumista que as pessoas tentaram me passar uma ideia diferente e eu não estava pronta para aquilo, foi de uma forma um pouco brusca e eu me sentia acuada e desisti. Então eu tenho esse tato para falar um pouco da sustentabilidade". [3 (29:29)].

Dessa forma, uma estratégia da Empresa C conseguir alcançar mais pessoas para o negócio tem sido não focar apenas na sustentabilidade, pois, como visto é senso comum que existe uma "bolha" e ando se foca apenas em sustentabilidade e deixa de lado as informações de moda as pessoas que estão fora (da "bolha") dificilmente são atingidas. Por isso a estratégia da Empresa C é trazer a moda como ponto central do negócio e divulgar informação de moda.

> Quando a gente entra na bolha da sustentabilidade, a gente fica muito acostumada a falar para as pessoas já entendem um pouco sobre sustentabilidade e às vezes a gente não consegue atingir um público que estaria fora dessa bolha. Acho que a gente falar um pouco, não só sobre sustentabilidade, mas trazer essa cara de moda. Para mostrar para as pessoas que o compartilhamento também traz essa coisa da moda e que não precisa ser peças que não vão estar nessa informação de moda. Eu acho que a gente fura um pouco dessa bolha e fala para essas pessoas que não estão acostumadas. E o que é mais engraçado é que a pessoa começa a mudar os seus hábitos de vida também. [Empresa C 3:26 (28:28)].

Como já mencionado anteriormente, a Empresa C foca na informação de moda, ao passar para as pessoas que elas podem e devem se vestir bem, seguir tendências se quiser, e que não precisa ter (posse) tudo que deseja.

6.15 Valor sob a ótica da sustentabilidade

Como já discutido na seção de revisão da literatura, a criação de valor sob a ótica da sustentabilidade são os valores: ambiental, social e econômico. Assim, para a codificação dos documentos primários e secundários foram criados códigos chamados: Valor ambiental; Valor econômico (para o consumidor); e, Valor social com o intuito de identificar os valores percebidos pela empresa. O valor da experiência pertencente ao valor sustentável de múltiplos clientes já foi explanado na seção 5.1.6.O Quadro 36 resume os resultados encontrados nas três empresas.

Quadro 36 - Valores sob a ótica da sustentabilidade

Valor	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Ambiental	- Contribuir positivamente com o aspecto ambiental ao aumentar o ciclo de vida de peças já existentes; - Brechó evita consumo desenfreado, pois as peças são únicas; - Mudança de mentalidade das pessoas gerando um novo padrão de comportamento; - Reaproveitamento de peças; - Moda sustentável; - Espaço colaborativo dando possibilidade aos empreendedores ligados à sustentabilidade ambiental; - Não utilizar descartáveis; - Práticas verdes (evitar imprimir, etiquetas feitas à mão e reutilizáveis).	- Mudança no estilo de consumo; - Moda sustentável; - Contribuir com positivamente com o aspecto ambiental ao aumentar o ciclo de vida de peças já existentes; - Mudança de mentalidade das pessoas gerando um novo padrão de comportamento; - Incentivo à troca; - Incentivo à ressignificar as peças; - Práticas verdes (não utilizar sacolinhas).	- Moda sustentável; - Contribuir com positivamente com o aspecto ambiental ao aumentar o ciclo de vida de peças já existentes; - Mudança de mentalidade das pessoas gerando um novo padrão de comportamento; - Não utilizar descartáveis; - Práticas verdes (etiquetas de tecido, não utilizar sacolinhas).
Econômico (para o consumidor)	- Ter acesso a roupa é mais barato que comprar; - Comprar roupa usada é mais barato que comprar roupa nova; - Não há custo financeiro nas trocas.	- Comprar roupa usada é mais barato que comprar roupa nova. - Não há custo financeiro nas trocas.	- Ter acesso a roupa é mais barato que comprar; - Ter uma assessoria de imagem e ajuda de uma profissional na escolha do *look* sem pagar a mais por esse serviço.
Social	- Preço acessível do armário compartilhado torna roupas de grife mais acessíveis às pessoas; - Espaço colaborativo; - Evitar a escravização e o trabalho precário de	- Evitar a escravização e o trabalho precário de costureiras ao reutilizar o que já existe. - Participação em palestras e eventos de sustentabilidade.	- Desenvolvimento de coleção para o acervo do armário compartilhado com a colaboração de *designers* locais;

Valor	Empresa A	Empresa B	Empresa C
	costureiras ao reutilizar o que já existe; - Participação em palestras e eventos de sustentabilidade.		

6.16 Considerações finais do capítulo

Este capítulo mostrou os resultados da pesquisa empírica, que teve o intuito de testar os fatores e subfatores que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade identificados na literatura, cumprindo parcialmente o objetivo específico "Testar e refinar *framework* conceitual em organizações que atuam no setor da moda da EC" da dissertação.

Em relação as características da EC verificaram-se que: apenas a Empresa B não oferece o acesso temporário e por isso apenas ela não apresentou custos de posse. Todas as três empresas são consideradas alternativas de consumo sustentável por promover a recirculação de mercadorias e/ou otimização de recursos subutilizados. Quando se trata de conveniência a geolocalização, as Empresas A e C auxiliam a gerar tal conveniência. Entretanto, no caso da Empresa B, o fator geolocalização influenciou de forma negativa. Em todas as empresas o estilo de vida colaborativo aparece mais como uma consequência do meio sustentável do que como fator motivador do consumidor. O sentimento de comunidade é percebido em todas as empresas, bem como o valor dado à experiência. Por último, o meio digital tem sido o principal meio de comunicação de todas as empresas para com os seus consumidores.

Em relação ao fator gestão estratégica verificou-se que:

- As três empresas desenvolvem ações de responsabilidade corporativa socioambiental de forma indireta (Empresas A e B com participação em eventos e palestras e Empresa C com doações beneficentes).
- Em todas as três empresas o uso do meio digital tem sido massivo para uma comunicação efetiva.
- Nenhumas das empresas apresentaram um plano estratégico bem definido, porém todas mostraram clareza de propósito (missão) e valores. Além disso, a Empresa C mostrou uma preocupação com a Imagem da marca e em como a empresa consegue demonstrar seu valor para o mercado.
- Todas as empresas realizam o gerenciamento da *performance* financeira por meio de comparativos, porém as Empresas B e C não apresentam planos para manutenção e crescimento de mercado.

- A geolocalização das três empresas influencia na conveniência (ou na falta desta).
- Quando se trata de gerenciamento de riscos observou-se que as três empresas minimizam os riscos para os clientes por meio da curadoria, evitando uma experiência ruim. Apenas a Empresa C demonstrou interesse em investir no gerenciamento de riscos.
- Em relação a capacitação, as Empresas A e C se mostraram estar sempre em busca de capacitação para melhor *performance*, porém a Empresa B entende que uma maior capacitação gerará um valor final do serviço maior e no momento não é o ideal para poder atingir uma parte da população que não poderia pagar mais caro pela consultoria.
- E, por fim, o subfator informação mostra que todas as empresas têm levado informação para os seus consumidores: a Empresa A foca em informação sobre sustentabilidade, a Empresa B foca em autoconhecimento e moda sustentável e a Empresa C foca mais em informação de moda.

Em relação ao fator gestão de *stakeholders* verificou-se que:

- Quando se trata de confiança entre *stakeholders* todas utilizam a qualidade da curadoria como forma de passar confiança. Além disso, as Empresas A e C utilizam das redes sociais para criar uma familiaridade com o consumidor.
- Quando se trata de construção de relacionamentos e relação duradoura, as redes sociais também têm sido bastante utilizadas pelas Empresas A e C. A Empresa B gera sua rede nos eventos que participa e organiza.
- As Empresas A e C mantém parcerias e colaboração mútua com produtores locais. A loja da Empresa B é colaborativa, porém não é o foco da empresa.
- E, por fim, o envolvimento do consumidor mostra mais uma vez a importância das redes sociais, que aparece em todas as empresas. Além disso, o engajamento do consumidor é necessário para a realização de alguns projetos da Empresa A. A Empresa C utiliza também de muita conversa no atendimento para escutar o cliente e entender o que ele quer.

Em relação ao fator gestão de operações verificou-se que:

- As Empresas A e B tem como foco a sustentabilidade. Todas as empresas apresentam práticas verdes.

- Todas as empresas realizam curadoria das peças. A Empresa B é a única empresa que leva em consideração apenas o estado da peça e não o estilo.
- E, por fim, o gerenciamento de recursos é feito por todas as empresas através de *software*.

No próximo capítulo, serão apresentadas as relações entre as características da EC levantadas e os fatores (e subfatores) que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade, por meio da análise cruzada dos casos, a fim de gerar proposições de pesquisa.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O propósito deste capítulo é mostrar as relações entre características da EC e subfatores de criação de valor, observadas na pesquisa empírica (Capítulo 05) sob os achados teóricos (Capítulo 04), e assim refinar o *framework* conceitual, bem como gerar proposições de pesquisa.

6.1 Discussão sobre as relações entre as características da economia compartilhada e os subfatores que viabilizam a criação de valor sustentável

O Quadro 37 apresenta as relações entre as características da EC e os fatores (e subfatores) que viabilizam a CV sob a perspectiva da sustentabilidade, com base nos resultados empíricos. O Quadro mostra uma escala de cores, na qual, quanto mais escura a cor, maior número de empresas evidenciou essa relação. As letras mostradas no relacionamento (linha *versus* coluna) indicam em qual empresa obteve-se o achado empírico da relação. Para a análise das relações e consequente refinamento do *framework* foram considerados apenas os subfatores que, de acordo com os resultados empíricos, tiveram uma forte relação (ou seja, foram encontradas evidências nas três empresas).

Quadro 37 - Relações identificadas entre as características da EC e os subfatores de criação de valor.

Fatores CVS	Subfatores	Benefícios	*Características da EC						
			C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Gestão de *stakeholders*	Relações duradouras	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B10:** Benefícios econômicos.				A			A,C
	Confiança entre *stakeholders*	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B3:** Confiança; **B10:** Benefícios econômicos.							A,C
	Colaboração com produtores locais	**B6:** Desenvolvimento da comunidade; **B7:** Desenvolvimento da economia local; **B8:** Benefícios ambientais; **B9:** Benefícios sociais.		A			A, C		
	Envolvimento do consumidor	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B3:** Confiança; **B10:** Benefícios econômicos; **B11:** Personalização e atendimento das necessidades do consumidor; **B12:** Recompensa mútua.		A			A	A, C	B, C
	Construção de relacionamentos	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B3:** Confiança; **B5:** Facilitação da interação social; **B10:** Benefícios econômicos; **B20:** Melhor comunicação.				A, B	A, B, C	A, C	A, C
Gestão de operações	Práticas verdes	**B8:** Benefícios ambientais; **B14:** Imagem da empresa.		A, B			A		
	Qualidade (curadoria)*	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B3:** Confiança; **B4:** Gera uma melhor experiência; **B14:** Imagem da empresa; **B15**: Segurança; **B24:** Qualidade.		A, B	A, B, C	C		A, B, C	
	Gerenciamento de recursos	**B10:** Benefícios econômicos; **B16:** Rapidez; **B18:** Maximiza a utilização de recursos subutilizados; **B19:** Facilita o fluxo de recursos.							
Gestão estratégica	Ações de responsabilidade corporativa socioambiental	**B6:** Desenvolvimento da comunidade; **B7:** Desenvolvimento da economia local; **B8:** Benefícios ambientais; **B9:** Benefícios sociais; **B10:** Benefícios econômicos; **B14:** Imagem da empresa.							
	Comunicação efetiva	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B3:** Confiança; **B5:** Facilitação da interação social; **B10:** Benefícios econômicos; **B20:** Melhor comunicação.		A, B				C	A, B, C
	Orientação estratégica	**B14:** Imagem da empresa; **B23:** Posicionamento da empresa; Clareza no caminho que se quer seguir; Decisões voltadas aos valores da empresa; Decisões voltadas aos objetivos da empresa.	C	A, B, C				C	
	Gerenciamento de performance	**B3:** Confiança; **B8:** Benefícios ambientais; **B10:** Benefícios econômicos; **B24:** Qualidade; **B25:** Eficiência de processo.							
	Manutenção e crescimento de mercado	**B10:** Benefícios econômicos; **B22:** Expansão de mercado.							
	Geolocalização	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B22:** Expansão de mercado.	A, B,C		A, B, C				
	Inovação	**B9:** Benefícios sociais; **B10:** Benefícios econômicos; **B17:** Melhoria de produtos/processos; **B22:** Expansão de mercado.		A, B, C	C		A	A, C	

Fatores CVS	Subfatores	Benefícios	*Características da EC						
			C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Gestão Estratégica	Gerenciamento de riscos	**B4:** Gera uma melhor experiência (Evita experiências ruins); **B8:** Benefícios ambientais; **B14:** Imagem da empresa.							
	Imagem da marca	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B3:** Confiança; **B10:** Benefícios econômicos; **B14:** Imagem da empresa; **B15:** Segurança; **B22:** Expansão de mercado.		A, B, C				C	
	Capacitação	**B2:** Facilita a repetição da experiência; **B4:** Gera uma melhor experiência; **B17:** Melhoria de produtos/processos.							
	Informação	**B10:** Benefícios econômicos; **B20:** Melhor comunicação; **B22:** Expansão de mercado.	A, C	A, B, C					
*** C1:** Acesso Temporário; **C2:** Alternativa de consumo sustentável; **C3:** Conveniência; **C4:** Estilo de vida colaborativo; **C5:** Sentimento de Comunidade; **C6:** Experiência; **C7;** Digital.									

Gestão de Stakeholders

O único subfator da gestão de *stakeholders* que apresentou uma relação forte com características da EC foi a Construção de relacionamentos (que emergiu da pesquisa empírica), e apresentou forte relação com Sentimento de comunidade. Conforme se observa no Quadro 39, a construção de relacionamentos facilita a interação social (B5) e a comunicação (B20) e potencializa a geração de confiança (B3). Como consequência da confiança entre os *stakeholders*, tem-se uma facilitação da repetição da experiência (B2). Essa repetição gera: relações duradouras e, consequentemente, benefícios econômicos para a empresa (B10).

Apesar da construção de relacionamentos não aparecer no *framework* conceitual, relações duradouras e confiança entre *stakeholders*, aparecem como tendo relação simultânea com: conveniência, sentimento de comunidade e valor da experiência. Entretanto, os achados empíricos não demonstraram tal relação. O que se verificou na realidade das empresas estudadas (ver Quadro 38) é que a característica "sentimento de comunidade" da EC, auxilia fortemente em uma melhor **construção de relacionamentos**. Tal fato foi identificado nas três empresas estudadas, por meio dos benefícios gerados: B3 - Confiança; B2: Facilitação da repetição da experiência; B5 - Facilitação da interação social; B20- Melhor comunicação; B10 - Benefícios econômicos.

O fato é que a característica "sentimento de comunidade", conforme se observa na pesquisa de Piscicelli, Cooper e Fisher (2015), pode influenciar em construção de relacionamentos no contexto da EC quando muda o foco da propriedade privada individual para o acesso mais eficiente de ativos, provendo experiências significativas para os usuários, tal como verificado nos achados empíricos. Tais aspectos, bem como os benefícios gerados podem levar à CVS em todas as três perspectivas (PISCICELLI; COOPER; FISHER, 2015). Diante dos fatos, pode-se afirmar que:

P1: A característica sentimento de comunidade auxilia em uma construção de relacionamentos com os clientes em organizações que atuam no contexto da economia compartilhada, contribuindo para a criação de valor sustentável, pelas perspectivas ambiental, econômica e social.

Quadro 38 - Gestão de *stakeholders*

	Resultados empíricos	Seção	Relação com:
Construção de relacionamentos	A Empresa **A** mantém diversos projetos que só existem devido ao engajamento das pessoas, e afirma que é o senso de pertencimento a uma comunidade que faz com que as pessoas sejam fiéis às ações propostas. Além disso a empresa apresenta o "espaço colaborativo". A Empresa **B** mostra ter essa característica ao participar de eventos sociais como a *Virada Sustentável*. A empresa **C** percebe o sentimento de pertencente a uma comunidade quando suas clientes cuidam muito bem das peças, não pelo valor monetário, mas por entender o propósito do acesso eficiente a todo um grupo e não individualmente.	5.2.5	C5 – Sentimento de comunidade.

Gestão de Operações

O único subfator da gestão de operações que apresentou uma relação forte com características da EC foi a Qualidade (curadoria – que emergiu dos resultados empíricos), que apresentou forte relação com Conveniência e Valor da experiência (ver Quadro 40). Conforme se verificou na pesquisa empírica, a Qualidade (curadoria) está fortemente relacionada à conveniência e ao valor da experiência, pois a curadoria realizada pelas empresas, traz confiança (B3) ao consumidor. Essa confiança é passada ao consumidor quando ele consegue, tanto no brechó quanto nas feiras, encontrar roupas bonitas e boas para o uso, com preço acessível; e isso nada mais é que gerar conveniência e experiência significativa para o usuário. Em cenário contrário, com roupas avariadas e/ou malcheirosas isso poderia contribuir para uma imagem negativa, perdendo a confiança e a segurança (B15) que a empresa passa ao consumidor.

As três empresas apontaram a qualidade não só como "porta de entrada" de clientes, mas também como fator diferencial em relação a concorrência (B14: Imagem da empresa) e forma de fidelizar o cliente (B2: Facilitação da experiência) (ver Quadro 39). Tussyadiah (2015) corrobora com esses achados ao apresentar que o receio em receber um produto ou serviço de má qualidade é um dos fatores que são barreiras ao consumo no contexto de EC. O autor também afirma que conseguir um serviço de qualidade de forma mais barata é um dos motivadores ao consumo de EC. Corroborando com esses achados, os consumidores esperam certo nível de qualidade, disponibilidade e conveniência (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019; MUÑOZ; COHEN, 2018). Zhu, So e Hudson (2017) confirmam os achados de

Tussyadiah (2015) e mostram que qualidade e confiança são motivadores na adoção do consumo da EC.

Quando a qualidade encontrada pelo consumidor supre todas as suas necessidades, além de ser conveniente é também satisfatório, o que faz com o que cliente tenha uma boa experiência (B4). Este resultado é também consistente com os achados Tussyadiah (2015) e Botsman e Rogers (2010)**.** Diante desse contexto, pode-se afirmar que:

P2: A qualidade dos produtos e serviços oferecidas pelas empresas influencia na conveniência e experiência do usuário, contribuindo para a criação de valor sustentável, pela perspectiva econômica.

Quadro 39 - Gestão de operações

	Resultados empíricos	**Seção**	**Relação com:**
Qualidade	A curadoria das peças é um processo bem importante em todas as empresas. As três enfatizaram que a qualidade de suas peças é muito boa e inclusive superior aos seus respectivos concorrentes. A partir da curadoria das peças que a Imagem da empresa é formada, pois se as pessoas tiverem uma experiência ruim, como encontrar peças manchadas, avariadas, sujas e em mal estado; não terão intenção de construir um relacionamento com esta empresa As Empresas **A** e **C** fazem a curadoria considerando não só o estado da peça, mas também o estilo. Já a Empresa **B** observa apenas o estado da peça.	5.3.3 b)	C3 – Conveniência; C6 – Valor da experiência.

Gestão estratégica

Os subfatores da gestão estratégica que apresentaram uma relação forte com algumas características da EC foram: comunicação efetiva; orientação estratégica; geolocalização; inovação; imagem da marca; e, informação. Portanto, pode-se afirmar que tais fatores podem levar à CVS no contexto de empresas que atuam EC em função dos benefícios gerados (conforme se observa no Quadro 38). A seguir maiores detalhes.

a) Comunicação efetiva

No *framework* conceitual (Quadro 21) os achados teóricos evidenciaram um relacionamento entre a característica da EC "valor da experiência" com a **comunicação efetiva,** sendo que tais aspectos levariam a CVS (sob a ótica das três perspectivas). Entretanto, os achados empíricos não demonstraram tal relação. O que se verificou na realidade das empresas estudadas (Quadro 38) é que a característica "digital" da EC, auxilia fortemente em uma melhor **comunicação efetiva**. Tal fato foi identificado nas três empresas estudadas, por meio dos benefícios gerados: B2 – facilitação da repetição da experiência; B3 – geração de confiança; B5 - facilitação do processo de interação social; B10 – geração de benefícios econômicos; e, B20 – melhoria do processe de comunicação entre as partes envolvidas.

O fato é que a característica “digital”, conforme se observa na pesquisa de Winslow e Mont (2019) pode influenciar em uma comunicação efetiva quando se utiliza uma variedade de canais, como anúncios, *sites*, boletins, mídias sociais, aplicativos e/ou centros de atendimento ao cliente; e grande parte desses canais têm relação com a característica “digital” da EC, tal como verificado nos achados empíricos. Tais aspectos, bem como os benefícios gerados podem levar à CVS, no entanto, no caso específico das empresas estudadas, com foco apenas nos aspectos sociais e econômicos. Diante dos fatos, pode-se afirmar que:

P3a: A característica digital auxilia em uma comunicação efetiva de organizações que atuam no contexto da economia compartilhada, contribuindo para a criação de valor sustentável, pela perspectiva econômica, social e ambiental.

b) Orientação estratégica e Imagem da marca

No *framework* conceitual (Quadro 23) os achados teóricos evidenciaram um relacionamento entre todas as características da EC identificadas com a **orientação estratégica,** sendo que tais aspectos levariam a CVS (sob a ótica das três perspectivas). Isso se dá pelo fato de a orientação estratégica ter relação direta com as ações da empresa, com sua imagem passada e recebida e com o tipo de modelo de negócio utilizado. É importante ressaltar que a atuação conforme a estratégia da empresa reflete na sua comunicação, imagem e reputação.

Os achados empíricos demonstraram relação forte dos subfatores: orientação estratégica e da imagem da marca; apenas com a característica “alternativa de consumo sustentável” da EC (Quadro 40). Essa característica auxilia fortemente na forma de condução do negócio nas empresas do contexto da EC e consequentemente na sua **orientação estratégica** e na **imagem** que a empresa passa. Tal fato foi identificado nas três empresas estudadas, por meio dos benefícios gerados: B14 – Imagem da empresa; B23 – Posicionamento da empresa; clareza no caminho que se quer seguir; decisões voltadas aos valores da empresa; decisões voltadas aos objetivos da empresa.

A EC oferece grandes promessas em termos de criação de valor sustentável, pois une uma preocupação ambiental com a otimização de recursos com uma orientação social e oferece oportunidades de mercado, envolvendo não só a criação de valor econômico, mas criando valor para a sociedade, abordando suas necessidades (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019; PORTER; KRAMER, 2011).

A promessa ambiental se refere a EC promover um uso mais sustentável dos recursos já existentes favorecendo o acesso em detrimento da posse (BOTSMAN; ROGERS, 2010;

HEINRICHS, 2013; MARTIN, 2016). Porém pesquisas empíricas sugerem que as motivações ambientais dos usuários da EC são frequentemente secundárias (BÖCKER; MEELEN, 2017; WILHELMS; HENKEL; FALK, 2017). Inclusive nesta pesquisa pode-se afirmar o mesmo, pois não foi encontrado um padrão de consumidores inicialmente motivados por aspectos ambientais, apesar de que foi encontrado um padrão de mudança no comportamento de consumo de alguns consumidores em todas as empresas.

Apesar da promessa ambiental influenciar diretamente o modelo de negócio da EC não se pode afirmar que esta gere valor econômico, pois não tem se mostrado, na literatura e nesse estudo empírico, fator primordial para motivação de consumo dos usuários da EC.

Além da promessa ambiental a alternativa de consumo sustentável também se baseia na promessa social de: promover acesso mais barato a serviços, ferramenta de troca e outras formas de colaboração, bem como solidariedade e vínculo social entre indivíduos (BAUWENS, 2005; BELK, 2010; BENKLER, 2017). Além disso, evitar o patrocínio de ambientes de trabalhos em situação precária, dando preferência a produtores locais. Nesse estudo foi observado que todas as três empresas promovem uma ou mais das ações de "promessa social" extraídas da literatura. Dessa forma, pode-se afirmar que:

P3b: A característica alternativa de consumo sustentável auxilia na construção da orientação estratégica e na imagem das organizações que atuam no contexto da economia compartilhada, contribuindo para a criação de valor sustentável, pelas perspectivas econômica, ambiental e social.

c) Geolocalização

A **geolocalização** foi um subfator que emergiu da pesquisa empírica. Na literatura utilizada não foram encontradas evidências relacionadas à geolocalização das empresas, possivelmente pelo fato de que quando se trata de EC a maioria dos artigos focam em empresas de plataformas (*online*). Entretanto, a importância da geolocalização dos usuários é destacada como influenciador de (conveniência e) compartilhamento (VASKELAINEN; PISCICELLI, 2018).

De acordo com os resultados empíricos percebeu-se a geolocalização pode influenciar os seguintes benefícios: B2 (Facilitação da repetição da experiência) e B22 (Expansão do mercado). Nas Empresas A e C observou-se o benefício B2 devido à conveniência das suas respectivas geolocalizações. Já na Empresa B observou-se o contrário: a dificuldade da repetição da experiência por ter uma localização de difícil acesso e pela logística de troca de

peças de roupas ser considerada não conveniente para o cliente. O benefício B22 foi observado apenas na Empresa A.

Diante dos benefícios encontrados e em somatório com a escassa literatura, pode-se afirmar que:

P3c: A geolocalização impacta o quão conveniente é o acesso temporário para o cliente de empresas da EC, contribuindo para a criação de valor sustentável, pela perspectiva econômica.

d) Inovação

No *framework* conceitual (Quadro 23) os achados teóricos evidenciaram um relacionamento da **inovação** com sete das sete características da EC. Entretanto, os achados empíricos identificaram apenas uma relação forte com a inovação (Alternativa de consumo sustentável – Otimização de recursos utilizados).

Apesar de o crescimento da economia compartilhada estar relacionada à inovação tecnológica e o uso de plataformas *online* (DAVIDSON; HABIBI; LAROCHE, 2018; NORBUTAS; CORTEN, 2018; PARENTE; GELEILATE; RONG, 2018), existe também um contexto de comunidades que atuam *offline* (BARNES; MATTSSON, 2016; VASKELAINEN; PISCICELLI, 2018) e que são inovadoras mesmo sem o uso da tecnologia, pois a inovação está atrelada ao modelo de negócio. Na pesquisa empírica não foram identificadas inovação tecnológica e inovações de produtos (benefícios identificados no Quadro 22 mas que não aparecem no Quadro 37) provavelmente por se tratar de empresas que atuam no contexto *offline*.

Ritter (2018) alega que a EC é considerada uma inovação disruptiva, uma oportunidade de combinar estratégias de eficiência para transformar a maneira como os negócios estão sendo realizados (HEINRICHS 2013; MASON, 2015). Ela também tem modificado a forma de consumo (BREIDBACH; BRODIE, 2017; KATHAN; MATZLER; VEIDER, 2016; KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2018). Na Empresa A as principais Inovações, decorrentes do modelo de negócio, são em relação às ações e projetos colaborativos, como o Clube da Biju e a Feira de Troca, que tem como benefício direto a expansão de mercado (B22) e consequentemente o B10: Benefícios econômicos. E apesar de não identificado no Quadro 22 (quadro em que foram identificados os benefícios dos subfatores na EC), o B9: Benefícios sociais foi incluído no Quadro 37 (quadro em que mostra o cruzamento dos subfatores e seus benefícios na EC, no contexto das empresas analisadas), pois verificou-se nos resultados empíricos que a realização

de projetores inovadores pode trazer benefícios sociais, como por exemplo, o Clube do Livro e o Espaço Colaborativo. A Empresa B também tem ações e projetos inovadores e de cunho social, como a feira de troca e participações em eventos como a Virada sustentável.

Já a Empresa C mostrou inovação nos seus processos por perceber que os *softwares* do mercado não se encaixam no modelo da EC (B17: Melhoria de processos/produtos). Além disso, a empresa mostra-se inovadora na solução de problemas de clientes, criando serviços como por exemplo, o serviço de montagem de *looks* e o serviço de planejamento de mala. A inovação do modelo de negócio e a mudança da forma de consumo, bem como os benefícios atrelados a estes podem levar à CVS, nas suas três perspectivas (BELK, 2014; BOTSMAN; ROGERS, 2010). Diante dos fatos, pode-se afirmar que:

P3d: A característica "alternativa de consumo sustentável" auxilia na inovação da condução dos negócios de EC e da forma de consumo, contribuindo para a criação de valor sustentável, pelas perspectivas ambiental, econômica e social.

e) Informação

Informação podem ser divididos entre: Informação que a empresa obtém e Informação que a empresa disponibiliza. Nesta pesquisa consideramos apenas a Informação que a empresa disponibiliza. Um dos principais motivos da importância da informação nesse contexto é porque muitas pessoas ainda não sabem o que é a EC e não entendem como funciona. Nos casos estudados foi observado que no início dos armários compartilhados (Empresas A e C) houve investimento em comunicação (B20) para que as pessoas entendessem o funcionamento do negócio. No Quadro 38, que mostra os resultados empíricos do fator Gestão estratégica identificando as relações entre os subfatores e as Características da EC, mostra como as empresas têm disponibilizado Informação para a população por meio de suas redes sociais, possibilitando a geração de benefícios tais quais: B10: Benefícios econômicos; B20: Melhor comunicação; B22: Expansão de mercado; que dentro de um contexto de consumo sustentável pode auxiliar na CVS.

Algumas empresas já estão consolidadas no mercado e tem o modelo vastamente compreendido (Uber, AirBnb, por exemplo). Mas quando se trata do setor da moda em comunidades *offline,* existe ainda muita dúvida por falta de conhecimento do cliente. É importante ressaltar que Informação foi um subfator que emergiu dos resultados empíricos. A literatura analisada não apresentou informações sobre a preocupação das empresas em informar o que é a EC e como ela funciona. Também não foi encontrado pesquisas que tratem de

produção de conteúdo (informação) para redes sociais, isso pode ser resultado dos critérios utilizados para a seleção das empresas, que não envolviam diretamente informação no meio digital.

Diante do exposto, os resultados empíricos mostram que:

P3e: A característica alternativa de consumo sustentável, dentro do contexto da EC, gera uma necessidade maior de informação ao consumidor. Quando bem orientada, a informação pode contribuir para a criação de valor sustentável, pelas perspectivas ambiental, econômica e social.

Quadro 40 – Gestão estratégica

	Resultados empíricos	Seção	Relação com:
Comunicação efetiva	Fator muito importante na construção e manutenção do relacionamento empresa-cliente Em **todas as três empresas** o principal meio de comunicação utilizado para uma comunicação efetiva é o meio digital, através do *Instagram.* No *Instagram* todas as três empresas são ativas e geram conteúdo para seus seguidores de acordo com os valores de cada empresa.	5.3.1 b) e 5.1.7	C7 – Digital
Orientação estratégica e Imagem da marca	As **Empresas A e B** têm um viés mais ambiental, sendo a Empresa A voltada para a conscientização ambiental de forma geral, ambas promovem ações de recirculação de mercadoria e otimização de recursos subutilizados. A Empresa B utiliza o autoconhecimento como uma ferramenta para combater o consumo desenfreado e uma moda padrão.	5.1.2	C2 – Alternativa de consumo sustentável
	Missão da **Empresa C:** "Trazer liberdade, que mude a mentalidade das pessoas naturalmente para que o consumo seja mais sustentável, através do acesso e não ter a posse exatamente". A empresa prega a liberdade do vestir-se como a pessoa deseja se expressar, considerando que a moda é uma forma de comunicação; e que a posse é limitante.	5.3.1 b)	
	As **Empresas A, B e C** mostram preocupação do alinhamento da Imagem da marca com o seu propósito.		
Geolocalização	Empresa **A** e **C** são localizadas em pequenas cidades e se autodeclaram convenientes; A Empresa **B,** localizada em uma grande cidade, foi umas das empresas pioneiras de acesso temporário no setor da Moda no Brasil, porém este serviço foi descontinuado. De acordo com a sócia-proprietária entrevistada, o local era de difícil acesso e não era conveniente.	5.3.1 e) e 5.1.3b)	C1 – Acesso temporário C3 - Conveniência
Inovação	Todas as três empresas se consideram inovadoras porque no setor que atuam (moda) não é comum o viés da EC. A inovação existente faz parte do formato das empresas, ou seja, é a inovação da forma de consumo, inovação da forma de utilização dos recursos já existentes e da idealização da EC de ser uma experiência para o cliente.	5.3.1 f)	C2 – Alternativa de consumo sustentável;
Informação	A Empresa **A** foca em disseminar conteúdos voltados à sustentabilidade e como o acesso temporário seria uma alternativa sustentável; Empresa **B** foca em informações sobre sustentabilidade e consumo consciente, priorizando sempre uma moda feita com recursos já existentes (brechós, bazar, trocas); A Empresa **C** foca em disseminar conteúdos de moda e como o acesso temporário facilitaria a composição de looks e a comunicação da imagem que o cliente quer passar.	5.1.7; 5.3.1 i)	C2 – Alternativa de consumo sustentável.

6.2 Refinamento do *framework*

No Quadro 41 tem-se uma comparação do *framework* conceitual com os achados empíricos e pode-se observar que muitas das relações não foram evidenciadas no resultado empírico. Isso pode se dar por diversos fatores tais quais o recorte feito no contexto da EC (setor da moda) e o recorte regional (Brasil). E também tem o fato de ter sido estudado pequenas empresas com pouco tempo de mercado. O Quadro 42 apresenta o *framework* conceitual refinado.

Além disso, tem-se o fato que a Economia Compartilhada ainda está sendo explorada, tanto no mercado quanto na academia, e por isso o conhecimento ainda está sendo formado. Deixando ainda mais evidente a carência por pesquisas empíricas que possam comprovar se de fato a EC cria o valor sustentável prometido em sua ideologia.

Quadro 41 - *Framework* conceitual x Estudos de casos

Fatores de criação de valor	Subfatores de criação de valor	Características da EC							Valor sustentável		
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Ambiental	Econômico	Social
Gestão de *stakeholders*	Relações duradouras			♦	●	♦	♦	●		♦	♦
	Envolvimento e integração entre os *stakeholders*	♦		♦		♦	♦		♦	♦	♦
	Confiança entre *stakeholders*	♦		♦	♦	♦	♦	●		♦	♦
	Colaboração com produtores locais		♦●		♦	♦●	♦			♦	
	Colaboração (mútua) *stakeholders*	♦		♦	♦	♦	♦	♦		♦	♦
	Envolvimento do consumidor	♦	♦●	♦		●	♦●	♦●	♦	♦	♦
	* Construção de relacionamentos				●	●	●	●	P1	P1	P1
	Alinhamento dos interesses dos *stakeholders*	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
	Seleção de fornecedor	♦	♦	♦			♦	♦	♦	♦	♦
	Gerenciamento da experiência dos consumidores		♦	♦	♦		♦			♦	♦
	Gerenciamento de relacionamento com *stakeholders*	♦	♦	♦		♦	♦	♦	♦	♦	♦
Gestão de operações	Práticas verdes	♦	♦●		♦	●			♦	♦	
	* Qualidade (curadoria)		●	●	●		●			P2	
	Produtos/Processos verdes	♦	♦				♦		♦		
	Tecnologia							♦	♦	♦	♦
	Qualidade, flexibilidade, eficiência	♦		♦			♦			♦	
	Gerenciamento de recursos		♦		♦				♦	♦	♦
Gestão estratégica	Ações de responsabilidade corporativa socioambiental		♦		♦	♦			♦	♦	♦
	* Comunicação efetiva		●				●	●	♦P3a	♦ P3a	♦ P3a
	Orientação estratégica	♦ ●	♦ ●	♦	♦	♦	♦●	♦	♦P3b	♦ P3b	♦ P3b
	Gerenciamento de performance		♦						♦	♦	♦
	Manutenção e crescimento de mercado	♦								♦	
	* Geolocalização	●		●						P3c	
	Desenvolvimento local				♦	♦	♦		♦	♦	♦
	Inovação	♦	♦●	♦●	♦	♦●	♦●	♦	♦ P3d	♦ P3d	♦ P3d
	Gerenciamento de riscos	♦	♦	♦					♦	♦	♦

Fatores de criação de valor	Subfatores de criação de valor	Características da EC							Valor sustentável		
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Ambiental	Econômico	Social
Gestão estratégica	* Imagem da marca		●				●		P3b	P3b	P3b
	* Capacitação										
	* Informação	●	●						P3e	P3e	P3e
* Fatores que emergiram da pesquisa empírica ● Relações encontradas na pesquisa empírica ♦ Relações encontradas na literatura											

Quadro 42 - *Framework* refinado

Fatores de criação de valor	Subfatores de criação de valor	Características da EC						Valor sustentável		
		C1	C2	C3	C5	C6	C7	Ambiental	Econômico	Social
Gestão de *stakeholders*	* Construção de relacionamentos				●		●	P1	P1	P1
Gestão de operações	* Qualidade (curadoria)			●		●			P2	
Gestão estratégica	* Comunicação efetiva						●	P3a	P3a	P3a
	Orientação estratégica		●					P3b	P3b	P3b
	* Imagem da marca		●					P3b	P3b	P3b
	* Geolocalização	●		●					P3c	
	Inovação		●					P3d	P3d	P3d
	* Informação		●					P3e	P3e	P3e
* Fatores que emergiram da pesquisa empírica										

6.3 Síntese do capítulo

O principal objetivo deste capítulo foi identificar as relações entre as características da EC e os fatores (e subfatores) que viabilizam a CV sob a perspectiva da sustentabilidade, com base nos resultados empíricos. A partir dessas informações o *framework* foi refinado bem como foram geradas sete proposições que emergiram da pesquisa empírica.

O Quadro 37 mostra que foram identificadas 40 relações entre subfatores de CVS e características da EC, destas 40 apenas 11 são relações fortes (relações encontradas em todas as empresas do estudo). Estas 11 relações geraram sete proposições de pesquisa. Estas proposições mostram como as características da EC em conjunto com os benefícios gerados, auxiliam na criação valor sustentável, a partir dos subfatores identificados.

É importante ressaltar que as o refinamento do *framework*, bem como as proposições desenvolvidas dizem respeito à realidade estudada (empresas de moda que atuam em comunidades *off-line* no contexto da EC), portanto carecem de uma maior investigação. Além disso, as relações médias e fracas entre as características da EC e os subfatores de criação de valor merecem futuras investigações.

7. CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa. Inicialmente aborda o atendimento dos objetivos (7.1) firmados no Capítulo 1; em seguida as principais contribuições da pesquisa (7.2) e por fim, apresenta as limitações e sugestões para novos trabalhos.

7.1 Atendimento aos objetivos

O objetivo geral da pesquisa é desenvolver um *framework* conceitual de criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade para organizações da EC. Desse objetivo principal foram mapeados quatro objetivos específicos. Todos os objetivos (geral e específicos) foram atendidos e são abordados a seguir.

Objetivo específico 1: delimitar o conceito de Economia Compartilhada, enumerando características intrínsecas a esse modelo econômico

A partir de uma revisão exploratória da literatura foram identificadas características da economia compartilhada, apresentadas no Quadro 3, são elas: Acesso temporário (C1); Alternativa de consumo sustentável (C2); Conveniência (C3); Estilo de vida colaborativo (C4); Sentimento de comunidade (C5); Experiência (C6); Presença Digital (C7).

Objetivo específico 2: identificar e caracterizar fatores que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade

A partir de uma revisão da literatura sistemática foram identificados três fatores e 23 subfatores que auxiliam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade, apresentados no Quadro 21.

Objetivo específico 3: relacionar os fatores e subfatores de criação de valor identificados com as características da economia compartilhada, a partir dos possíveis benefícios dos fatores no contexto estudado.

Com base na revisão da literatura (exploratória e sistemática) foram exploradas e descritas relações entre subfatores de criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade e as características da economia compartilhada. Foram apresentados possíveis benefícios para as empresas pertencentes à EC, advindos dos subfatores encontrados na literatura (Quadro 22), e partir dessas informações, foi proposto o framework.

Objetivos específicos 4 e 5: testar e refinar *framework* conceitual em organizações que atuam no setor da moda da EC; e, gerar proposições de pesquisa a partir da identificação de relações entre as características da EC levantadas e os fatores que viabilizam a criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade, com base nos resultados empíricos.

Aplicou-se o *framework* conceitual em três empresas de moda que atuam no contexto *off-line* pertencentes à EC de diferentes regiões do Brasil (Nordeste, Sudeste e Sul). Com base nos resultados empíricos foram evidenciadas algumas das relações propostas no *framework* conceitual, e, foram evidenciadas relação não identificadas na literatura. A partir das relações fortes (encontradas em todas as três empresas do estudo) foram desenvolvidas 7 proposições de pesquisa e feito o refinamento do *framework* (Quadro 42).

Diante do exposto pode-se concluir que se os objetivos específicos foram atendidos, o objetivo geral também foi. Dessa forma, retomando o questionamento inicial da dessa pesquisa, "como a Economia Compartilhada promove a criação de valor sustentável?", verificou-se que no contexto estudado: a construção de relacionamentos, a qualidade dos produtos, a comunicação efetiva, a orientação estratégica, a imagem da marca, a geolocalização, a inovação e a informação são fatores que viabilizam a criação de valor sustentável na EC em função dos benefícios gerados.

7.2 Contribuições teóricas e práticas

Esta pesquisa apresenta sete importantes contribuições. A primeira contribuição está relacionada ao desenvolvimento de um *framework* conceitual que mostra como a criação de valor é viabilizada no contexto da Economia Compartilhada, a partir da identificação de características dessa economia e dos fatores que influenciam na criação de VS a partir da identificação de benefícios. Diferentemente da pesquisa de Laukkanen e Tura (2020) que, examinou o potencial valor sustentável dos diferentes modelos de negócio dentro da EC. Nessa dissertação foi apresentado alguns modelos de negócios possíveis (Quadro 2), porém o *framework* não foi focado nas diferenças entre os modelos e sim nas características da EC. Então, embora a literatura já tenha apresentado pesquisas relacionadas, as relações observadas na dissertação não tinham sido encontradas na literatura até então, demonstrando um avanço na literatura no que tange a esta temática.

Segundo, a realização de estudos de casos exploratórios para refinar o *framework* e a partir dessas informações e desenvolver proposições de pesquisa representa outra contribuição

dessa pesquisa. Terceiro, os achados empíricos também permitiram identificar subfatores de criação de valor não identificados na literatura analisada, sendo eles: geolocalização, imagem da marca, capacitação e informação (relacionado à gestão estratégica), construção de relacionamentos (relacionado à gestão de stakeholders) e, qualidade (relacionado à gestão de operações) sendo este um avanço na literatura da área. Em especial, no que tange ao subfator "qualidade", relacionado à "gestão de operações", é importante ressaltar a questão da curadoria, algo que pode ser considerado bastante específico para o modelo de negócios estudado (contexto *off-line*), mas até então não relatado na literatura.

Quarto, a revisão sistemática da literatura representa outra contribuição, uma vez que foi possível a mapear e a sistematizar o conhecimento sobre criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade, bem como a identificar fatores que viabilizam a CVS. Inclusive na revisão foram encontradas outras três revisões sistemáticas, porém com objetivos bem diferentes: 1. A revisão de Lee, Seo e Geum (2018) que teve como objetivo delinear o cenário temático da pesquisa em PSS (*Product Service System* - Sistema de Serviço do Produto); 2. A revisão de Schenkel *et al.* (2015) que teve como objetivo mapear o conhecimento em criação de valor considerando a literatura de cadeia de suprimentos; e, 3. A revisão de Tantalo e Priem (2016) que objetivou entender como a teoria de *stakeholders* pode ser usada para melhorar as estratégias de criação de valor.

Quinto, o *framework* proposto também pode servir como ferramenta de gestão estratégica para empresas que atuam na EC (seja no contexto *online* ou *off-line*), representando uma contribuição prática/gerencial. Dessa forma, a partir do reconhecimento das características EC, gestores e tomadores de decisão podem verificar quais fatores criam valor, a partir dos benefícios gerados. Assim, poderão identificar o funcionamento da empresa em relação ao modelo de negócio, fornecendo subsídios para decisões que fortaleçam a criação de valor sustentável. Dessa forma, o *framework* pode ser uma excelente ferramenta para empresas que se auto intitulam pertencentes à EC, viabilizando a criação de valor, e, consequentemente uma vantagem competitiva sustentável, sendo reconhecidas como empresas que contribuem para o desenvolvimento sustentável, a partir do comprometimento com a sustentabilidade segundo a perspectiva do *triple botton line* (ACQUIER; CARBONE; MASSÉ, 2019).

O refinamento do *framework* também representa uma contribuição prática relevante, uma vez que mostra com mais detalhes informações relevantes para a CVS para empresas que atuam no setor de moda em comunidades *off-line*.

Por fim, a sétima contribuição, também de cunho prático, diz respeito ao incentivo aos negócios de moda compartilhada a partir do destaque das lojas de segunda mão (brechós) e dos armários compartilhados. Dessa forma, a pesquisa ajuda potenciais clientes a repensar o consumo exacerbado e a explorar ainda mais práticas e modelos de negócios para sustentabilidade.

7.3 Limitações e oportunidades para novas pesquisas

O desenvolvimento dessa dissertação também apresenta algumas limitações. Por exemplo, a pesquisa se limitou a analisar três unidades setor de moda que atua no contexto *off-line* da EC. Como o estudo ilustrou, a CVS é um processo complexo e seu sucesso dependente de vários fatores (e subfatores) inter-relacionados, que podem permitir alguns benefícios para que o valor seja de fato criado. Apesar do *framework* teórico contemplar muitos fatores e subfatores de CVS, naturalmente outros fatores poderiam ser incluídos, a partir de uma atualização da RSL. Entretanto, por meio de seu refinamento, o *framework* se mostrou coerente e aderente com a realidade estudada. A pesquisa também se concentrou em um estudo de caso qualitativo, envolvendo apenas um contexto da EC (comunidades *off-line*). Dessa forma, como o estudo de caso não permite generalizar os resultados obtidos, já que as relações encontradas no *framework* refinado estão relacionadas à realidade dos casos estudados, futuras pesquisas poderão testar e refinar o *framework* por meio de testes de hipóteses, utilizando como ponto de partida as sete proposições desenvolvidas. Isso pode ser feito por meio de pesquisas do tipo *survey* em várias empresas que atuam em comunidades *off-line* e *online*.

Outras pesquisas também poderiam ainda desenvolver análises exploratórias a partir de estudos de casos múltiplos em empresas que atuam em comunidades *online* em diferentes setores, e comparar seus resultados com os dessa pesquisa.

Outra limitação diz respeito aos métodos de coleta de dados. A fonte primária dos dados foi entrevista com apenas uma pessoa de cada empresa, isso se deu devido ao fato das empresas serem pequenas e as respectivas proprietárias serem responsáveis por todos os processos realizados. Procurou-se minimizar esta limitação com a adição de fontes secundárias de dados enviadas pelas próprias entrevistadas e postagens em rede social. Dessa forma, futuras pesquisas podem abranger empresas maiores e utilizar um maior número de entrevistados, além de incluir a visão do consumidor. Esta pesquisa foi direcionada apenas para a visão da empresa. Além disso, novos estudos podem utilizar outros métodos de pesquisa como observação participante, grupo focal, entre outras.

Uma limitação comum de métodos qualitativos é a subjetividade do pesquisador na análise dos dados, assim novas pesquisas poderiam trazer uma abordagem quantitativa para testar e validar as relações identificadas no *framework* conceitual e *framework* refinado por meio de modelagem matemática, adotando por exemplo, ferramentas de multicritério de apoio a decisão para identificar quais subfatores são os mais relevantes para a criação de valor nesse contexto, por exemplo.

Além do que já foi apresentado uma outra limitação diz respeito à novidade que ainda é o armário compartilhado no Brasil, sendo a empresa entrevistada mais antiga tendo apenas cinco anos de brechó, e menos de um ano de armário compartilhado. As outras duas empresas têm três anos de mercado. Dessa forma, não foi possível a realização de uma abordagem longitudinal. Como a EC ainda é recente e completa 10 anos em 2020, estudos futuros longitudinais podem ser realizados com empresas pioneiras da EC, como a LENA, Uber, Netflix e AirBnb.

Com relação a revisão da literatura também houve limitações: foi utilizado apenas uma base de dados (*Web of Science*); e os critérios de exclusão de documentos que não fossem artigos, além do refinamento por categoria de área de pesquisa; foram também selecionados um número limitado de termos de busca sobre os temas. Assim, futuras pesquisas podem ampliar o escopo da busca e encontrar diferentes fatores e subfatores de criação de valor sob a perspectiva da sustentabilidade.

As relações identificadas na literatura, mas não identificadas na prática merecem uma maior investigação. Assim como as relações encontradas na literatura e na prática houve apenas relações fracas e médias identificadas. O que se encontrou apenas na prática e possui uma relação média ou fraca carecem também de uma maior investigação a fim de gerar proposições futuras. Isso ocorreu, por exemplo, em relação à “imagem da marca” (subfator de valor sustentável relacionado à gestão estratégica). Esse subfator influencia na característica experiência do consumidor (C6) de forma a gerar valor sustentável? Pela literatura estudada bem como o senso comum poderíamos afirmar que sim, porém essa relação não foi observada nas três empresas e por isso não houve uma análise aprofundada dessa relação, demonstrando que a temática ainda carece de mais pesquisas empíricas e de que as relações não exploradas nesse documento merecem maior investigação. Além das relações levantadas nessa pesquisa, futuros estudos podem abordar diferentes possíveis relações entre EC, sustentabilidade e criação de valor. Além de diferentes relações podem ser abordados diferentes ângulos de foco de pesquisa: comunidade, consumidores, plataforma, governo, entre outros.

REFERÊNCIAS

ACCIARO, Michele. Corporate responsibility and value creation in the port sector. *International Journal of Logistics Research and Applications*, v. 18, n. 3, p. 291–311, 4 maio 2015.

ACQUIER, Aurélien; CARBONE, Valentina; MASSÉ, David. How to Create Value(s) in the Sharing Economy: Business Models, Scalability, and Sustainability. *Technology Innovation Management Review*, v. 9, n. 2, p. 5–24, 2019. Disponível em: <https://timreview.ca/article/1215>.

ACQUIER, Aurélien; DAUDIGEOS, Thibault; PINKSE, Jonatan. Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 125, n. July, p. 1–10, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>.

ADAMS, Carol A. Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v. 30, n. 4, p. 906–931, 2017.

ALATTYIH, Wael; HAIDER, Husnain; BOUSSABAINE, Halim. Development of value creation drivers for sustainable design of green buildings in Saudi Arabia. *Sustainability (Switzerland)*, v. 11, n. 20, 2019.

ANDREASSEN, Tor Wallin *et al.* Business model innovation and value-creation: the triadic way. *Journal of Service Management*, v. 29, n. 5, p. 883–906, 2018.

ARAKJI, Reina Yahya; LANG, Karl Reiner. Avatar Business Value Analysis: A Method for the Evaluation of Business Value Creation in Virtual Commerce. *Journal of Electronic Commerce Research*, v. 9, n. 3, p. 207–218, 2008.

ARVIDSSON, Adam. The ethical economy: Towards a post-capitalist theory of value Adam. *Capital & Class*, v. 33, n. 1, p. 13–29, 2009.

ASLUND, Anna; BACKSTROM, Ingela. Management processes and management's role in customer value creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 9, n. 2, p. 148–164, 2017.

BACHNIK, Katarzyna ;; SAMOLEJ, Justyna Szumniak. Social Initiatives in Food Consumption and Distribution as Part of Sustainable Consumption and Sharing Economy. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, v. 14, n. 2, p. 101–122, 2018. Disponível em: <http://jemi.edu.pl/vol-14-issue-2-2018/social-initiatives-in-food-consumption-and-distribution-as-part-of-sustainable-consumption-and-sharing-economy#top>.

BARNES, Stuart J.; MATTSSON, Jan. Understanding current and future issues in collaborative consumption: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 104, p. 200–211, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.01.006>.

BAUWENS, Michel. The Political Economy of Peer Production. *Post-Autistic Economics Review*, v. 37, 1 jan. 2005.

BELK, Russell. Sharing. *Journal of Consumer Research*, v. 36, p. 715–734, 2010.

BELK, Russell. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 8, p. 1595–1600, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>.

BENKLER, Yochai. Peer production, the commons, and the future of the firm. *Strategic Organization*, v. 15, n. 2, p. 264–274, 2017.

BILGE, Pinar *et al.* A novel manufacturing architecture for sustainable value creation. *CIRP Annals* -

Manufacturing Technology, v. 65, n. 1, p. 455–458, 2016.

BÖCKER, Lars; MEELEN, Toon. Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, v. 23, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2016.09.004>.

BOGE, Knut; SALAJ, Alenka Temeljotov. Practice vs theory: short-term financials trumps long-term value creation. *Journal of Corporate Real Estate*, v. 19, n. 3, p. 186–204, 2017.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. What ' s Mine Is Yours. *HarperCollins e-books*, 2010.

BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Véronique. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, v. 11, n. 1, p. 1–15, 2000.

BREIDBACH, Christoph F.; BRODIE, Roderick J. Engagement platforms in the sharing economy: Conceptual foundations and research directions. *Journal of Service Theory and Practice*, v. 27, n. 4, p. 761–777, 2017.

BRIEGER, Steven A; DE CLERCQ, Dirk. Entrepreneurs' individual-level resources and social value creation goals The moderating role of cultural context. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 25, n. 2, p. 193–216, 2019.

BROCCARDO, Laura; CULASSO, Francesca; TRUANT, Elisa. Unlocking Value Creation Using an Agritourism Business Model. *Sustainability*, v. 9, n. 9, 2017.

CAMILLERI, Jeannette; NEUHOFER, Barbara. Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 29, n. 9, p. 2322–2340, 2017.

CARBONE, Valentina; ROUQUET, Aurélien; ROUSSAT, Christine. A typology of logistics at work in collaborative consumption. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 48, n. 6, p. 570–585, 2018.

CHATAIN, Olivier; ZEMSKY, Peter. Value Creation and Value Capture with Frictions. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 11, p. 1206–1231, nov. 2011.

CHENG, Mingming. Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, v. 57, p. 60–70, 2016. Disponível em: <https://sci-hub.tw/10.1016/j.ijhm.2016.06.003>.

CRUZ-CÁRDENAS, Jorge; GUADALUPE-LANAS, Jorge; VELÍN-FÁREZ, Margarita. Consumer value creation through clothing reuse: A mixed methods approach to determining influential factors. *Journal of Business Research*, v. 101, n. November 2018, p. 846–853, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.043>.

DABROWSKA, Anna; JANOS-KRESTO, Miroslawa. Collaborative Consumption as a Manifestation of Sustainable Consumption. *Problemy Zarzadzania-Management Issues*, v. 16, n. 3, 1, p. 132–149, 2018.

DAVIDSON, Alexander; HABIBI, Mohammad Reza; LAROCHE, Michel. Materialism and the sharing economy: A cross-cultural study of American and Indian consumers. *Journal of Business Research*, v. 82, n. July 2017, p. 364–372, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.045>.

DENYER, David; TRANFIELD, David. Producing a Systematic Review. *The sage handbook of organizational research methods*, p. 671–689, 2009.

DEY, Ian. *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. [S.l: s.n.], 1993.

DOHRMANN, Susanne; RAITH, Matthias; SIEBOLD, Nicole. Monetizing Social Value Creation - A Business Model Approach. *Entrepreneurship Research Journal*, v. 5, n. 2, SI, p. 127–154, 2015.

DUMITRU, Madalina *et al.* Marketing Communications of Value Creation in Sustainable Organizations. The Practice of Integrated Reports. *Amfiteatru Economic*, v. 17, n. 40, p. 955–976, 2015.

DYCK, Bruno; SILVESTRE, Bruno S. Enhancing socio-ecological value creation through sustainable innovation 2.0: Moving away from maximizing financial value capture. *Journal of Cleaner Production*, v. 171, p. 1593–1604, 10 jan. 2018.

EISENHARDT, KATHLEEN, M.; GRAEBNER, MELISSA, E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ELO, Satu; KYNGÄS, Helvi. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, v. 62, n. 1, p. 107–115, 2008.

ERTZ, MYRIAM; LECOMPTE, AGNÈS; DURIF, Fabien. Dual roles of consumers: Towards an insight into collaborative consumption motives. *International Journal of Market Research*, v. 59, n. 6, p. 725–748, 2017.

ERTZ, Myriam; *et al.* Does "sharing" mean "socially responsible consuming"? Exploration of the relationship between collaborative consumption and socially responsible consumption. *Journal of Consumer Marketing*, v. 35, n. 4, p. 392–402, 2018. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JCM-09-2016-1941>.

FARIAS, Mariana Munis De. *Consumo consciente de moda e o metabolismo futuro do guarda-roupa: uma abordagem quantitativa com público feminino, residente do interior de São Paulo (SP)*. 2016. 268 f. Universidade Metodista de Piracicaba, 2016.

FERNANDEZ-GUADANO, Josefina; SARRIA-PEDROZA, Jesus H. Impact of Corporate Social Responsibility on Value Creation from a Stakeholder Perspective. *Sustainability*, v. 10, n. 6, jun. 2018.

FERRELL, O. C.; FERRELL, Linda; HUGGINS, Kyle. Seismic Shifts in the Sharing Economy: Shaking Up Marketing Channels and Supply Chains. *Journal of Marketing Channels*, v. 24, n. 1–2, p. 3–12, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1046669X.2017.1346973>.

FRAANJE, Walter; SPAARGAREN, Gert. What future for collaborative consumption? A practice theoretical account. *Journal of Cleaner Production*, v. 208, p. 499–508, jan. 2019.

FRENKEN, Koen. Political economies and environmental futures for the sharing economy. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, v. 375, n. 2095, 2017.

FRENKEN, Koen; SCHOR, Juliet. Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, v. 23, p. 3–10, jun. 2017.

GARRETT, Alex; STRAKER, Karla; WRIGLEY, Cara. Digital channels for building collaborative consumption communities. *Journal of Research in Interactive Marketing*, v. 11, n. 2, p. 160–184, 2017.

GARRIGA, Elisabet. Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, v. 120, n. 4, SI, p. 489–507, 2014.

GAUTHIER, Jeffrey; COHEN, David; MEYER, Chris R. Top Management Team Characteristics and Social Value Creation. *Journal of Social Entrepreneurship*, v. 0, n. 0, p. 1–12, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541012>.

GEISSINGER, Andrea *et al.* How sustainable is the sharing economy? On the sustainability connotations of sharing economy platforms. *Journal of Cleaner Production*, v. 206, p. 419–429, 2019.

GOPALAKRISHNAN, Sivasankari; MATTHEWS, Delisia. Collaborative consumption: a business model analysis of second-hand fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, v. 22, n. 3, p. 354–368, 2018.

GREGORI *et al.* Exploring Value Creation in Sustainable Entrepreneurship: Insights from the Institutional Logics Perspective and the Business Model Lens. *Sustainability*, v. 11, n. 9, p. 2505, 2019.

GRUSZKA, Katarzyna. Framing the collaborative economy —Voices of contestation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, v. 23, p. 92–104, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2016.09.002>.

HAASE, Michaela; BECKER, Ingrid; PICK, Doreén. Alternative Economies as Marketing Systems? The Role of Value Creation and the Criticism of Economic Growth. *Journal of Macromarketing*, v. 38, n. 1, p. 57–72, 1 mar. 2018.

HAMENDA, Andress. An Integrated Model of Service Quality, Price Fairness, Ethical Practice and Customer Perceived Values for Customer Satisfaction of Sharing Economy Platform. *International Journal of Business and Society*, v. 19, n. 3, p. 709–724, 2018.

HANKAMMER, Stephan; KLEER, Robin. Degrowth and collaborative value creation: Reflections on concepts and technologies. *Journal of Cleaner Production*, v. 197, p. 1711–1718, 1 out. 2018.

HARRISON, Jeffrey S.; BOSSE, Douglas A.;; PHILLIPS, Robert A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 1, p. 58–74, 2010.

HEINRICHS, Harald. Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, v. 22, n. 4, p. 228–231, 2013.

HEITEL, Stephanie; KAEMPF-DERN, Annette; PFNUER, Andreas. Integration of stakeholder interests in housing companies' strategic management A process model for more sustainable value creation. *Property Management*, v. 33, n. 3, p. 224–244, 2015.

HIRSCHER, Anja-Lisa; NIINIMAKI, Kirsi; ARMSTRONG, Cosette M Joyner. Social manufacturing in the fashion sector: New value creation through alternative design strategies? *Journal of Cleaner Production*, v. 172, p. 4544–4554, jan. 2018.

HRISTOV, Ivo; CHIRICO, Antonio; APPOLLONI, Andrea. Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, v. 11, n. 7, p. 2119, 2019.

HWANG, Jiyoung; GRIFFITHS, Merlyn A. Share more, drive less: Millennials value perception and behavioral intent in using collaborative consumption services. *Journal of Consumer Marketing*, v. 34, n. 2, p. 132–146, 2017.

IAZZOLINO, Gianpaolo; LAISE, Domenico. Value creation and sustainability in knowledge-based strategies. *Journal of Intellectual Capital*, v. 17, n. 3, p. 457–470, 2016.

JIANG, Baojun; TIAN, Lin. Collaborative Consumption: Strategic and Economic Implications of Product Sharing. *Management Science*, n. November, 2015.

JOYCE, Alexandre; PAQUIN, Raymond L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, v. 135, p. 1474–1486, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>.

KADENIC, Maja Due. Socioeconomic value creation and the role of local participation in large-scale mining projects in the Arctic. *Extractive Industries and Society - An International Journal*, v. 2, n. 3, p. 562–571, 2015.

KAIHARA, Toshiya *et al.* Value creation in production: Reconsideration from interdisciplinary approaches. *CIRP Annals*, v. 67, n. 2, p. 791–813, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2018.05.002>.

KANG, Sungmin; NA, Youn Kue. The effect of the relationship characteristics and social capital of the sharing

economy business on the social network, relationship competitive advantage, and continuance commitment. *Sustainability (Switzerland)*, v. 10, n. 7, p. 1–22, 2018.

KATHAN, Wolfgang; MATZLER, Kurt; VEIDER, Viktoria. The sharing economy: Your business model's friend or foe? *Business Horizons*, v. 59, n. 6, p. 663–672, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.006>.

KAUFFMAN, Robert J; LI, Ting; VAN HECK, Eric. Business Network-Based Value Creation in Electronic Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 15, n. 1, p. 113–143, 2010.

KELLER, Kevin Lane. *Strategies Brand Management - Building, measuring and managing brand equity*. [S.l: s.n.], 1998. v. 6. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1057/bm.1998.57>.

KEY, Thomas Martin. Domains of Digital Marketing Channels in the Sharing Economy. *Journal of Marketing Channels*, v. 24, n. 1–2, p. 27–38, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1046669X.2017.1346977>.

KIEL, Daniel *et al.* Sustainable Industrial Value Creation: Benefits and Challenges of Industry 4.0. *International Journal of Innovation Management*, v. 21, n. 8, SI, 2017.

KITA, Peter; SIMBEROVA, Iveta. An Overview of Business Models in the Czech Chemical Industry: A Sustainable Multiple Value Creation Perspective. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, v. 6, n. 2, p. 662–676, 2018.

KUCKERTZ, Andreas; BERGER, Elisabeth S.C.; GAUDIG, Anja. Responding to the greatest challenges? Value creation in ecological startups. *Journal of Cleaner Production*, v. 230, p. 1138–1147, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.149>.

KUMAR, V.; LAHIRI, Avishek; DOGAN, Orhan Bahadir. A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, v. 69, n. August, p. 147–160, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.021>.

LACZKO, Pavel *et al.* The role of a central actor in increasing platform stickiness and stakeholder profitability: Bridging the gap between value creation and value capture in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, v. 76, n. March 2018, p. 214–230, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.010>.

LAMPIKOSKI, Tommi *et al.* Green Innovation Games: Value-Creation Strategies for Corporate Sustainability. *California Management Review*, v. 57, n. 1, p. 88–116, 2014.

LAN, Jing *et al.* Enabling value co-creation in the sharing economy: The case of mobike. *Sustainability (Switzerland)*, v. 9, n. 9, 2017.

LAUKKANEN, Minttu; TURA, Nina. The potential of sharing economy business models for sustainable value creation. *Journal of Cleaner Production*, v. 253, p. 120004, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120004>.

LEE, Hakyeon; SEO, Hanbin; GEUM, Youngjung. Uncovering the topic landscape of product-service system research: From sustainability to value creation. *Sustainability (Switzerland)*, v. 10, n. 4, 21 mar. 2018.

LI, Wenyuan *et al.* The Moderating Effect of Social Innovation in Perspectives of Shared Value Creation in the Educational Sector of Ghana. *Sustainability*, v. 10, n. 11, p. 1–26, 16 nov. 2018.

LINDBLOM, Arto; LINDBLOM, Taru. De-ownership orientation and collaborative consumption during turbulent economic times. *International Journal of Consumer Studies*, v. 41, n. 4, p. 431–438, 2017.

LINDBLOM, Arto; LINDBLOM, Taru; WECHTLER, Heidi. Collaborative consumption as C2C trading: Analyzing the effects of materialism and price consciousness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 44, n. July, p. 244–252, 2018.

MA, Yuge *et al.* Value Co-creation for sustainable consumption and production in the sharing economy in China. *Journal of Cleaner Production*, v. 208, p. 1148–1158, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.135>.

MAIR, Johanna; REISCHAUER, Georg. Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 125, p. 11–20, 1 dez. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517307060>. Acesso em: 2 jan. 2019.

MANDA, B M Krishna *et al.* Value creation with life cycle assessment: an approach to contextualize the application of life cycle assessment in chemical companies to create sustainable value. *Journal of Cleaner Production*, v. 126, p. 337–351, jul. 2016.

MANZHYNSKI, Siarhei; FIGGE, Frank; HASSEL, Lars. Sustainable Value creation of nine countries of the Baltic region. Value, changes and drivers. *Journal of Cleaner Production*, v. 108, n. A, p. 637–646, 2015.

MAR MIRALLES-QUIROS, Maria; LUIS MIRALLES-QUIROS, Jose; REDONDO HERNANDEZ, Jesus. ESG Performance and Shareholder Value Creation in the Banking Industry: International Differences. *Sustainability*, v. 11, n. 5, mar. 2019.

MARTIN, Chris J. The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, v. 121, p. 149–159, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>.

MATINHEIKKI, Juri; RAJALA, Risto; PELTOKORPI, Antti. From the profit of one toward benefitting many – Crafting a vision of shared value creation. *Journal of Cleaner Production*, v. 162, p. S83–S93, 20 set. 2017.

MERCHANT, H. Efficient resources, industry membership, and shareholder value creation: The case of international joint ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne des Sciences de L Administration*, v. 22, n. 3, p. 193–205, 2005.

MESTRE, Ana; VOGTLANDER, Joost. Eco-efficient value creation of cork products: an LCA-based method for design intervention. *Journal of Cleaner Production*, v. 57, p. 101–114, 2013.

MOORE, Samuel B; MANRING, Susan L. Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production*, v. 17, n. 2, p. 276–282, 2009.

MUÑOZ, Pablo; COHEN, Boyd. A compass for navigating sharing economy business models. *California Management Review*, v. 61, n. 1, p. 114–147, 2018.

MUÑOZ, Pablo; COHEN, Boyd. Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 125, p. 21–37, 2017.

NA, Youn Kue; KANG, Sungmin. Effects of core resource and competence characteristics of sharing economy business on shared value, distinctive competitive advantage, and behavior intention. *Sustainability (Switzerland)*, v. 10, n. 10, p. 1–17, 2018.

NIELSEN. *Global consumers embrace the share economy*.

NORBUTAS, Lukas; CORTEN, Rense. Sustainability of generalized exchange in the sharing economy: The case

of the “freecycling” facebook groups. *International Journal of the Commons*, v. 12, n. 1, p. 111–133, 2018.

OCICKA, Barbara;; WIETESKA, Grazyna. Sharing Economy In Logistics And Supply Chain Management. *Scientific Journal of Logistics*, v. 13, n. 2, p. 183–193, 2017.

OGBO, Ann *et al*. E-commerce as a strategy for sustainable value creation among selected traditional open market retailers in Enugu state, Nigeria. *Sustainability (Switzerland)*, v. 11, n. 16, 2019.

OXFORD ENGLISH, Dictionary. *Sharing economy*.

PANAPANAAN, Virgilio *et al.* Analysis of Shared and Sustainable Value Creation of Companies Providing Energy Solutions at the Base of the Pyramid (BoP). *Business Strategy and the Environment*, v. 25, n. 5, p. 293–309, jul. 2016.

PARENTE, Ronaldo C.; GELEILATE, José Mauricio G.; RONG, Ke. The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda. *Journal of International Management*, v. 24, n. 1, p. 52–64, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.10.001>.

PARGUEL, Béatrice; LUNARDO, Renaud; BENOIT-MOREAU, Florence. Sustainability of the sharing economy in question: When second-hand peer-to-peer platforms stimulate indulgent consumption. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 125, p. 48–57, 2017.

PATARI, Satu *et al.* Does Sustainable Development Foster Value Creation? Empirical Evidence from the Global Energy Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 19, n. 6, p. 317–326, 2012.

PAZAITIS, Alex; DE FILIPPI, Primavera; KOSTAKIS, Vasilis. Blockchain and value systems in the sharing economy: The illustrative case of Backfeed. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 125, n. July 2016, p. 105–115, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.025>.

PEDERSEN, Esben Rahbek Gjerdrum; NETTER, Sarah. Collaborative Consumption: Business Model Opportunities and Barriers for the Fashion Libraries. *Journal of Fashion Marketing and Management*, v. 19, n. 3, p. 258–273, 2015. Disponível em: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84938793390&partnerID=tZOtx3y1%5Cn%3CGo to ISI%3E://WOS:000330594900044>.

PISCICELLI, Laura; COOPER, Tim; FISHER, Tom. The role of values in collaborative consumption: Insights from a product-service system for lending and borrowing in the UK. *Journal of Cleaner Production*, v. 97, p. 21–29, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.032>.

PLEWNIA, Frederik. The Energy System and the Sharing Economy: Interfaces and Overlaps and what to Learn from them. *Energies*, v. 12, n. 3, p. 339, 2019.

PLEWNIA, Frederik; GUENTHER, Edeltraud. Mapping the sharing economy for sustainability research. *Management Decision*, v. 56, n. 3, p. 570–583, 2018.

PORTER, Michael E.;; KRAMER, Mark R. The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1, p. 62–77, 2011.

RANJBARI, Meisam; MORALES-ALONSO, Gustavo; CARRASCO-GALLEGO, Ruth. Conceptualizing the sharing economy through presenting a comprehensive framework. *Sustainability (Switzerland)*, v. 10, n. 7, 2018.

RICHARDSON, James E. The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *John Wiley & Sons*, v. 144, p. 133–144, 2007.

RICHTER, Chris *et al.* Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. *Creativity and Innovation Management*, v. 26, n. 3, p. 300–310, 2017.

RITTER, M.; SCHANZ, H. The sharing economy: A comprehensive business model framework. *Journal of Cleaner Production*, Dá muitos exemplos nas esferas sociais, ambientais e econômicas. Rever na hora de escrever essa parte., v. 213, p. 320–331, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.154>.

RUPO, Daniela *et al.* A Framework Based on Sustainability, Open Innovation, and Value Cocreation Paradigms-A Case in an Italian Maritime Cluster. *Sustainability*, v. 10, n. 3, mar. 2018.

SCHENKEL, Maren *et al.* Understanding value creation in closed loop supply chains - Past findings and future directions. *Journal of Manufacturing Systems*, v. 37, n. 3, SI, p. 729–745, 2015.

SCHENKEL, Maren *et al.* Vicious cycles that hinder value creation in closed loop supply chains: Experiences from the field. *Journal of Cleaner Production*, v. 223, p. 278–288, 2019.

SCHOR, Juliet. Debating the Sharing Economy. *Great Transition Initiative*, n. October, p. 14, 2014. Disponível em: <https://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>.

SHAKINA, Elena; MOLODCHIK, Mariia; BARAJAS, Angel. Endogenous value creation: managerial decisions on intangibles. *Management Research Review*, v. 40, n. 4, p. 410–428, 2017.

SILVEIRA, Lisilene Mello Da; PETRINI, Maira; SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo Dos. Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando? *REGE - Revista de Gestão*, v. 23, n. 4, p. 298–305, 2016. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1809227616306063>.

SKILTON, Paul F. Value Creation, Value Capture, and Supply Chain Structure: Understanding Resource-Based Advantage in a Project-Based Industry. *Journal of Supply Chain Management*, v. 50, n. 3, p. 74–93, 2014.

SON, Hosung; LEE, Joosung; CHUNG, Yanghon. Value Creation Mechanism of Social Enterprises in Manufacturing Industry: Empirical Evidence from Korea. *Sustainability*, v. 10, n. 1, jan. 2018.

SORDI, Jefferson D.; *et al.* Construal level and collaborative consumption: an exploratory approach. *International Journal of Consumer Studies*, v. 42, n. 2, p. 264–273, 2018.

SPENCE, M. Efficiency and personalization as value creation in internationalizing high-technology SMEs. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne des Sciences de L Administration*, v. 21, n. 1, p. 65–78, mar. 2004.

SWAGEMAKERS, Paul; GARCIA, Maria Dolores Dominguez; WISKERKE, Johannes S.C. Socially-inclusive development and value creation: How a composting project in Galicia (Spain) "Hit the Rocks". *Sustainability (Switzerland)*, v. 10, n. 6, 15 jun. 2018.

TANTALO, Caterina; PRIEM, Richard L. Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, v. 37, n. 2, p. 314–329, 1 fev. 2016.

TATE, Wendy L.; BALS, Lydia. Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm. *Journal of Business Ethics*, RBV + TBL, v. 152, n. 3, p. 803–826, 2018.

TESCARI, FÁBIO CAMPOS; BRITO, LUIZ ARTUR LEDUR. Value Creation and Capture in Buyer-Supplier Relationships: a New Perspective. *Revista de Administração de Empresas*, Definição de valor utilizado: a diferença entre o que o onsumidor está disposta a pagar e o preço cobrado representa a porção de valor criado pelo relacionamento., v. 56, n. 5, p. 474–488, 2016.

THREDUP. *ThredUp Resale Report*.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a Methodology for Developing Evidence-

Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. v. 14, n. September 2016, p. 207–222, 2003.

TRISTE, L *et al.* Communities of practice for knowledge co-creation on sustainable dairy farming: features for value creation for farmers. *Sustainability Science*, v. 13, n. 5, p. 1427–1442, 2018.

TURI, Abeba Nigussie *et al.* A co-utility approach to the mesh economy: the crowd-based business model. *Review of Managerial Science*, v. 11, n. 2, p. 411–442, 2017.

TUSSYADIAH, I. P. An Exploratory Study on Drivers and Deterrents of Collaborative Consumption in Travel. *Information & Communication Technologies in Tourism 2015*. [S.l: s.n.], 2015. p. 817–83. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-14343-9>.

UEDA, K *et al.* Value creation and decision-making in sustainable society. *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 59th General Assembly of CIRP, Boston, MD, AUG 23-29, 2009, v. 58, n. 2, p. 681–700, 2009.

ÜNAL, Enes *et al.* Value Creation in Circular Business Models: The case of a US small medium enterprise in the building sector. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 146, n. April 2018, p. 291–307, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.12.034>.

VASKELAINEN, Taneli; PISCICELLI, Laura. Online and offline communities in the sharing economy. *Sustainability (Switzerland)*, v. 10, n. 8, 2018.

VIDAL, Natalia Giugni; BERMAN, Shawn; VAN BUREN, Harry. Stakeholder theory and value creation models in Brazilian firms. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, v. 17, n. 55, p. 911–931, 2015.

WEIBER, Rolf; KOLLMANN, Tobias. Competitive advantages in virtual markets - perspectives of "information-based marketing" in cyberspace. *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 7/8, p. 603–615, 1998. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/03090569810224010>.

WEVER, Renee; VOGTLANDER, Joost. Eco-efficient Value Creation: An Alternative Perspective on Packaging and Sustainability. *Packaging Technology and Science*, v. 26, n. 4, p. 229–248, 2013.

WILHELMS, Mark Philipp; HENKEL, Sven; FALK, Tomas. To earn is not enough: A means-end analysis to uncover peer-providers' participation motives in peer-to-peer carsharing. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 125, p. 38–47, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.030>.

WINSLOW, Julia; MONT, Oksana. Bicycle sharing: Sustainable value creation and institutionalisation strategies in Barcelona. *Sustainability (Switzerland)*, v. 11, n. 3, 2019.

WRAP. *WRAP reveals the UK's £30 billion unused wardrobe*.

YANG, Miying; VLADIMIROVA, Doroteya; EVANS, Steve. Creating and Capturing Value Through Sustainability: The Sustainable Value Analysis ToolA new tool helps companies discover opportunities to create and capture value through sustainability. *Research Technology Management*, v. 60, n. 3, p. 30–39, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2017.1301001>.

YANG, Yefei; HAN, Han; LEE, Peter K C. An Exploratory Study of the Mechanism of Sustainable Value Creation in the Luxury Fashion Industry. *Sustainability*, v. 9, n. 4, 2017.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 5ª ed. London: Sage Publication, 2015. v. 3.

ZHANG, Chen; KETTINGER, William J. Established Companies ' Strategic Responses to Sharing Economy Threats The Need for Established Companies to Respond to. *MIS Quarterly Executive*, v. 2018, n. April 2016, p. 54–62, 2018.

ZHANG, Tingting Christina; GU, Huimin; JAHROMI, Melissa Farboudi. What makes the sharing economy

successful? An empirical examination of competitive customer value propositions. *Computers in Human Behavior*, v. 95, p. 275–283, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.019>.

ZHU, Ge; SO, Kevin Kam Fung; HUDSON, Simon. Inside the sharing economy: Understanding consumer motivations behind the adoption of mobile applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 29, n. 9, p. 2218–2239, 2017.

ZULKARNAIN, Nur Nadiah *et al.* Enhancing the Accountability of Malaysian Government Linked Companies Through Sustainable Competitive Advantage and Value Creation. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, v. 10, n. 2, p. 129–155, 2015.

APÊNDICE A – PORTFÓLIO FINAL RSL

Nº	Referência	Título do artigo
1	Rupo et al. (2018)	A Framework Based on Sustainability, Open Innovation, and Value Cocreation Paradigms - A Case in an Italian Maritime Cluster
2	Bilge et al. (2016)	A novel manufacturing architecture for sustainable value creation
3	Haase, Becker e Pick (2018)	Alternative Economies as Marketing Systems? The Role of Value Creation and the Criticism of Economic Growth
4	Yang, Han e Lee (2017)	An Exploratory Study of the Mechanism of Sustainable Value Creation in the Luxury Fashion Industry
5	Panapanaan et al. (2016)	Analysis of Shared and Sustainable Value Creation of Companies Providing Energy Solutions at the Base of the Pyramid (BoP)
6	Arakji e Lang (2008)	Avatar Business Value Analysis: A Method for the Evaluation of Business Value Creation in Virtual Commerce
7	Winslow e Mont (2019)	Bicycle Sharing: Sustainable Value Creation and Institutionalisation Strategies in Barcelona
8	Andreassen et al. (2018)	Business model innovation and value-creation: the triadic way
9	Triste et al. (2018)	Communities of practice for knowledge co-creation on sustainable dairy farming: features for value creation for farmers
10	Adams (2017)	Conceptualising the contemporary corporate value creation process
11	Cruz-Cárdenas, Guadalupe-Lanas e Velín-Fárez)2019)	Consumer value creation through clothing reuse: A mixed methods approach to determining influential factors
12	Acciaro (2015)	Corporate responsibility and value creation in the port sector
13	Hankammer e Kleer (2018)	Degrowth and collaborative value creation: Reflections on concepts and technologies
14	Alattyih, Haider e Boussabaine (2019)	Development of Value Creation Drivers for Sustainable Design of Green Buildings in Saudi Arabia
15	Patari et al. (2012)	Does Sustainable Development Foster Value Creation? Empirical Evidence from the Global Energy Industry
16	Mestre e Vogtlander (2013)	Eco-efficient value creation of cork products: an LCA-based method for design intervention
17	Ogbo et al. (2019)	E-Commerce as a Strategy for Sustainable Value Creation among Selected Traditional Open Market Retailers in Enugu State, Nigeria
18	Spence (2004)	Efficiency and personalization as value creation in internationalizing high-technology SMEs
19	Merchant (2005)	Efficient resources, industry membership, and shareholder value creation: The case of international joint ventures
20	Shakina, Molodchik e Barajas (2017)	Endogenous value creation: managerial decisions on intangibles
21	Dyck e Silvestre (2018)	Enhancing socio-ecological value creation through sustainable innovation 2.0: Moving away from maximizing financial value capture
22	Zulkarnain et al. (2015)	Enhacing the Accountability of Malaysian Government Linked Companies Through Sustainable Competitive Advantage and Value Creation
23	Brieger e De Clercq (2019)	Entrepreneurs' individual-level resources and social value creation goals the moderating role of cultural context
24	Mar Miralles-Quiros, Luis Miralles-Quiros e Redondo Hernandez (2019)	ESG Performance and Shareholder Value Creation in the Banking Industry: International Differences
25	Gregori et al. (2019)	Exploring Value Creation in Sustainable Entrepreneurship: Insights from the Institutional Logics Perspective and the Business Model Lens
26	Matinheikki, Rajala e Peltokorpi (2017)	From the profit of one toward benefitting many - Crafting a vision of shared value creation

27	Lampikoski et al. (2014)	Green Innovation Games: Value-Creation Strategies for Corporate Sustainability
28	Fernandez-Guadano e Sarria-Pedroza (2018)	Impact of Corporate Social Responsibility on Value Creation from a Stakeholder Perspective
29	Heitel, Kaempf-Dern e Pfnuer (2015)	Integration of stakeholder interests in housing companies' strategic management A process model for more sustainable value creation
30	Aslund, Backstrom (2017)	Management processes and management's role in customer value creation
31	Dohrmann, Raith e Siebold (2015)	Monetizing Social Value Creation - A Business Model Approach
32	Boge e Salaj (2017)	Practice vs theory: short-term financials trumps long-term value creation
33	Kuckertz, Berger e Gaudig (2019)	Responding to the greatest challenges? Value creation in ecological startups
34	Hirscher, Niinimaki e Armstrong (2018)	Social manufacturing in the fashion sector: New value creation through alternative design strategies?
35	Swagemakers, Garcia e Wiskerke (2018)	Socially-Inclusive Development and Value Creation: How a Composting Project in Galicia (Spain) "Hit the Rocks'
36	Kadenic (2015)	Socioeconomic value creation and the role of local participation in large-scale mining projects in the Arctic
37	Vidal, Berman e Van Buren (2015)	Stakeholder Theory and Value Creation Models in Brazilian Firms
38	Moore e Manring (2009)	Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation
39	Hristov, Chirico e Appolloni (2019)	Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)
40	Kiel et al. (2017)	Sustainable industrial value creation: benefits and challenges of industry 4.0
41	Manzhynski, Figge e Hassel (2015)	Sustainable Value creation of nine countries of the Baltic region. Value, changes and drivers
42	Li et al. (2018)	The Moderating Effect of Social Innovation in Perspectives of Shared Value Creation in the Educational Sector of Ghana
43	Laczko et al. (2019)	The role of a central actor in increasing platform stickiness and stakeholder profitability: Bridging the gap between value creation and value capture in the sharing economy
44	Gauthie, Cohe e Meyer (2019)	Top Management Team Characteristics and Social Value Creation
45	Lee, Seo e Geum (2018)	Uncovering the Topic Landscape of Product-Service System Research: from Sustainability to Value Creation
46	Schenkel et al. (2015)	Understanding value creation in closed loop supply chains - Past findings and future directions
47	Broccardo, Culasso e Truant (2017)	Unlocking Value Creation Using an Agritourism Business Model
48	Ueda et al. (2009)	Value creation and decision-making in sustainable society
49	Iazzolino e Laise (2016)	Value creation and sustainability in knowledge-based strategies
50	Chatain e Zemsky (2011)	Value creation and value capture with frictions
51	Ünal et al. (2019)	Value Creation in Circular Business Models: The case of a US small medium enterprise in the building sector
52	Kaihara et al. (2018)	Value creation in production: Reconsideration from interdisciplinary approaches
53	Son, Lee e Chung (2018)	Value Creation Mechanism of Social Enterprises in Manufacturing Industry: Empirical Evidence from Korea
54	Tantalo e Priem (2016)	Value creation through stakeholder synergy
55	Bowman e Ambrosini (2000)	Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy
56	Manda et al. (2016)	Value creation with life cycle assessment: an approach to contextualize the application of life cycle assessment in chemical companies to create sustainable value

57	Skilton (2014)	Value creation, value capture, and supply chain structure: understanding resource-based advantage in a project-based industry
54	Schenkel et al, (2019)	Vicious cycles that hinder value creation in closed loop supply chains: Experiences from the field

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA ESTUDO DE CASO

Empresa:

Nome	
Ano de Fundação	
Localização	
Número de funcionários	
Missão (Sf 3.3)	
Visão	
Público-alvo	

Entrevistado:

Nome	
Cargo	
Formação	
Tempo de empresa	

Entrevista: Data: _____ Duração: _____

I – Situação da empresa (contextualização)

a) Na sua opinião o mercado está aberto para esse tipo de negócio ou ainda há bastante resistência?
b) Qual a importância de a moda também entrar no contexto da Economia Compartilhada?
c) A sua empresa se vê como uma alternativa sustentável? Por quê?
d) Onde e como você enxerga sua empresa? Considerando todo o mercado da EC e lojas de economia tradicional.
e) Acessibilidade de bens e serviços é a chave da EC. Para sua empresa qual a importância de tornar a moda mais acessível? Para a sociedade, economia e meio-ambiente.
f) Na sua opinião quais os principais benefícios sustentáveis (para a sociedade, economia e meio-ambiente) da EC?

II – Características da Economia Compartilhada

a) A sua empresa promove acesso temporário de algum produto/serviço? De que forma? *Uso temporário, Otimização de recursos subutilizados, custos de posse.*
b) Você acredita que gera conveniência aos seus clientes? Por quê? De que forma?
c) Você reconhece seus consumidores como tendo um estilo de vida colaborativo? Por quê?
d) Você acredita que a sua empresa tem/gera um senso coletivo / sentimento de comunidade? Por quê? De que forma esse sentimento de comunidade é gerado?
e) A sua empresa promove facilitação da interação social?

f) A sua empresa promove valor na experiência? De que forma? Qual a importância e quais os benefícios advindos?
g) Sua empresa também é digital? *Está nas redes onlines/plataformas.*
h) Sua empresa promove a recirculação de mercadorias? De que forma?

III – Gestão de *stakeholders*

- **(Sf 1.1; Sf 1.2 e Sf 1.3) Relações duradouras; Integração (e envolvimento) e Confiança entre *stakeholders***

a) Você acredita que há integração entre seus *stakeholders*? De que forma? Quais os benefícios?
b) Você acredita que há envolvimento entre seus *stakeholders*? De que forma? Quais os benefícios?
c) Você acredita que há confiança entre seus *stakeholders*? De que forma? Quais os benefícios?
d) Na sua opinião a empresa preza e cria ações para ter relações duradouras com seus *stakeholders*? Dê exemplos.
e) Quais os benefícios advindos de se ter relações duradouras com clientes e fornecedores? Por quê?

- **(Sf 1.4) Colaboração com produtores locais**

f) Sua empresa desenvolve ou já desenvolveu ações/processos/produtos visando colaboração/parceria com produtores locais? Como aconteceu essa colaboração?
g) Quais os benefícios desse tipo de colaboração? *Para a sociedade, meio-ambiente, para a própria empresa e/ou para o cliente*)

- **(Sf 1.5) Colaboração mútua**

h) Sua empresa se relaciona com seus consumidores e fornecedores de forma a gerar um sentimento de comunidade, onde há colaboração mútua? Ex: todos visam uma relação ganha-ganha, estão unidos em um propósito comum... Como?
i) Quais benefícios que a empresa enxerga como resultado dessa colaboração? (*Para a sociedade, meio-ambiente, para a própria empresa e/ou para o cliente*)

- **(Sf 1.6 e Sf 1.7) Envolvimento do consumidor e Alinhamento dos interesses dos *stakeholders***

j) Sua empresa desenvolve ações visando um maior envolvimento do consumidor? De que forma? Por quê?
k) Sua empresa desenvolve ações visando a facilitação da interação social entre os *stakeholders*? Como? Você acredita que isso é importante? Por quê?
l) Você considera que a empresa sabe quais são os interesses dos seus *stakeholders*? De que forma houve/há esse alinhamento de interesses? Você acredita que isso é importante? Por quê?

- **(Sf 1.8) Seleção de fornecedores**

m) A empresa utiliza critérios de seleção de fornecedores de acordo com sua missão (propósito de existência)? Se sim, quais? Como é feito a seleção? Qual a importância da seleção? (caso seja feita)

- **(Sf 1.9) Gerenciamento da experiência do consumidor**

n) Como a empresa desenvolve uma experiência boa/única para o cliente? Qual seu diferencial?

o) Na sua empresa existe algum indicador que mostre a satisfação do cliente? Algum canal de comunicação?

p) Existe algum tipo de pesquisa de satisfação de clientes? Por quê?

- **(Sf 1.10) Gerenciamento de relacionamento com *stakeholders***

q) A empresa utiliza de indicadores para medir a relação com os *stakeholders*? Se sim, quais? Como mede?

r) Existe algum tipo de pesquisa de satisfação dos *stakeholders*? Por quê?

Em sua opinião, em que nível a "Gestão de *stakeholders*" é aplicada por sua organização?

Extremamente Baixo ( )	Muito baixo ( )	Baixo ( )	Médio ( )	Alto ( )	Muito alto ( )	Extremamente alto ( )

IV – Gestão de Operações

- **(Sf 2.1 e Sf 2.2) Práticas verdes e Produtos/Processos Verdes**

a) A sua empresa tem/desenvolve ou já teve/desenvolveu produtos verdes? Quais? Qual os benefícios?

b) A sua empresa tem ou já teve processes verdes? Quais? Qual os benefícios? Como foram implementados?

c) A sua empresa tem práticas do cotidiano consideradas verdes? Quais? Como essas práticas são implementadas? Quais os benefícios que a empresa enxerga ao implementá-las?

d) Na sua opinião, qual impacto que práticas e produtos/processos verdes (o que a empresa tiver) causam no meio-ambiente? E nas vendas (financeiro)? E na comunidade?

- **(Sf 2.3) Tecnologia**

e) Sua empresa utiliza a tecnologia como ferramenta para ações de gestão de operações? Quais e de que forma?

Software, inventário eletrônico, sistemas de informação, uso de TI para resolução de problemas,

- **(Sf 2.4) Qualidade, flexibilidade, eficiência, custos (critérios competitivos)**

f) Elenque em ordem de importância para a empresa os seguintes critérios: Qualidade, flexibilidade, eficiência e custos. Justifique a ordem de prioridade.

g) Na sua opinião, qual destes critérios são prioridade para seus clientes? Se houver outro pode adicionar.

h) Na sua opinião, qual destes critérios diferem você da sua concorrência? Se houver outro pode adicionar. Existe algum critério comum aos seus concorrentes?

- **(Sf 2.5) Gerenciamento de recursos**

i) De que forma sua empresa faz o gerenciamento dos recursos? Cite exemplos.
Recursos humanos, financeiros, físicos, de informação...
Em sua opinião, em que nível a "Gestão de Operações" é aplicada por sua organização?

Extremamente Baixo ( )	Muito baixo ( )	Baixo ( )	Médio ( )	Alto ( )	Muito alto ( )	Extremamente alto ( )

V – Gestão estratégica

- **(Sf 3.1; Sf 3.2 e Sf 3.3) Responsabilidade corporativa; Comunicação efetiva e Orientação estratégica**

a) A sua empresa promove ou já promoveu ações de responsabilidade social? De que forma?

b) A sua empresa promove ou já promoveu ações de responsabilidade ambiental? De que forma?

c) Você acredita que essas ações são importantes? Por quê?

d) Quais os benefícios elas geram? (*Para a sociedade, meio-ambiente, para a própria empresa e/ou para o cliente*)

e) Qual imagem a empresa quer passar para seus consumidores? Você acredita que a empresa tem passado essa imagem?

f) Quais práticas realizadas passam essa imagem (que a empresa gostaria de passar)?

g) Qual a importância de seus clientes entenderem que a sua empresa se associa a essa imagem?

h) Qual propósito da empresa (propostas de valor), sua razão de existência.

- **(Sf 3.4) Gerenciamento de performance**

i) A sua empresa utiliza métodos/técnicas/ferramentas para o gerenciamento da performance? Quais? Como é feito?

j) Qual a importância/benefícios da utilização desses métodos/técnicas/ferramentas?

- **(Sf 3.5) Manutenção e crescimento de mercado**

k) De que forma sua empresa promove ações com intuito de crescimento de mercado?

l) Vocês também promovem ações para a manutenção do mercado (dos clientes)? De que forma isso é feito? Quais os benefícios?

- **(Sf 3.6) Desenvolvimento local**

m) Sua empresa desenvolve ou já desenvolveu ações/processos/produtos visando desenvolvimento (da economia) local? Quais e de que forma?

- **(Sf 3.7) Inovação**

n) Sua empresa já desenvolveu ou desenvolve ações de inovação? Quais? Com quais propósitos? Como foi/é desenvolvido? Qual a importância?

Lembrar que a inovação pode ser de produto, processo, mkt e organizacional.

(Sf 3.8) Gerenciamento de riscos

o) A sua empresa utiliza métodos/técnicas/ferramentas para o gerenciamento de riscos? Quais? Como é feito?

p) Qual a importância/benefícios da utilização desses métodos/técnicas/ferramentas?

Em sua opinião, qual o nível de importância da "Gestão estratégica" para sua organização?

Extremamente baixo ( )	Muito baixo ( )	Baixo ( )	Médio ( )	Alto ( )	Muito alto ( )	Extremamente alto ( )