

<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n2p3144>

Consumo colaborativo de moda: modelo de negócio guarda-roupa compartilhado para micro e pequenas empresas*

Collaborative fashion consumption: shared closet business model for micro and small enterprises

Karen Batista

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

karen.batista@hotmail.com

Lucas Gabriel Bezerra Lima

Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP)

limalucasgabrielbezerra@gmail.com

Ingrid de Matos Martins

Universidade Federal do Paraná (UFPR)

iingridmartins@hotmail.com

Renan Moreira

Universidade Federal de Sergipe (UFS)

renanmp91@hotmail.com

Manuela Ramos da Silva

Universidade Federal de Sergipe (UFS)

mrs.gusmao@gmail.com

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar a proposta de negócio de uma pequena empresa de consumo colaborativo de moda através do *Business Model Canvas*. Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa, cuja estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único. A coleta de dados foi realizada através de entrevista com a proprietária da empresa, cujo instrumento utilizado foi um roteiro semiestruturado, e por meio de dados secundários no site da web da empresa. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, pela técnica de categorização. Através da pesquisa foi possível identificar que o modelo de negócio guarda-roupa compartilhado é um modelo de baixo custo, que exige poucos investimentos, sendo o acervo de roupas e acessórios o principal deles, configurando assim em uma proposta interessante para micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Consumo Colaborativo. Compartilhamento. Modelo *Canvas*. Modelo de Negócio.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the business proposal of a small collaborative fashion consumption company through the Business Model Canvas. To this end, it was used a qualitative approach, whose research strategy adopted was the single case study. Data collection

*Recebido em 11 de setembro de 2019, aprovado em 03 de maio de 2021, publicado em 03 de novembro de 2021.

was carried out through an interview with the owner of the company, whose instrument used was a semi-structured script, and through secondary data on the company's website. The data analysis was carried out by means of content analysis, using the categorization technique. Through the research it was possible to identify that the shared closet business model is a low cost model, which requires few investments, being the collection of clothes and accessories the main one, thus configuring an interesting proposal for micro and small businesses.

Keywords: Collaborative Consumption. Business Model. Canvas Model. Sharing.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea, chamada de sociedade de consumo por autores como Baudrillard (2008) e Bauman (2008), onde o consumo apresenta posição central na vida das pessoas, tem experimentado altas taxas de consumo e de descarte de produtos (BARBOSA, 2008). No entanto, pode-se observar que estão ocorrendo mudanças no comportamento dos consumidores através da manifestação de novas formas de consumo. Nesse sentido, o consumo colaborativo surge como uma prática menos degradante e mais sustentável em tempos de hiperconsumo.

Privilegiando o acesso em vez da posse, o consumo colaborativo propõe que bens ou serviços sejam utilizados coletivamente, ou reutilizados, ampliando o tempo de vida dos produtos. Dessa forma, o consumo colaborativo surge como uma tendência que equilibra ou até mesmo contraria o consumismo (PAIXÃO; SOUZA, 2015). Dentre as formas de consumo colaborativo existentes, o compartilhamento de roupas representa um novo modelo de negócio a ser estudado. Através do pagamento de uma quantia o consumidor desfruta do benefício que o produto oferece, sem precisar deter sua posse, maximizando assim a utilidade e o uso do produto.

Esse novo modelo de negócio apresenta grande potencial econômico, visto que no Brasil, o setor de moda apresenta números expressivos, com projeção de crescimento de 3,2% no volume de vendas para 2018, chegando a 6,34 bilhões de peças, e aumento de 6,3% no valor, alcançando a marca de R\$ 204,34 bilhões (SBVC, 2017). De acordo com dados da pesquisa “Radar de Consumo Colaborativo 2017” realizada pela *Market Analysis* (2017), a troca ou venda de produtos usados é a forma de consumo colaborativo mais praticada no Brasil, dentre os quais destacam-se celulares, roupas e acessórios e móveis como os produtos de maior circulação.

Apesar de ter aumentado a familiaridade dos brasileiros com o consumo colaborativo, o interesse acadêmico pelo tema é recente, e não há periódico, autor ou centro de pesquisa de referência (SILVEIRA; PETRINI; SANTOS, 2016). Assim, é necessário compreender melhor o conceito, suas práticas e os novos modelos de negócio oriundos dessa nova forma de consumo, contribuindo para aumentar o estado da arte do assunto.

Diante desse contexto, surgiu a seguinte questão de pesquisa: qual a proposta de negócio de uma pequena empresa de consumo colaborativo de moda? A fim de responder tal questão, definiu-se o seguinte objetivo: analisar a proposta de negócio de uma empresa de consumo colaborativo de moda através do *Business Model Canvas*. Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa, cuja estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único. A coleta de dados foi realizada através de entrevista com a proprietária da empresa, cujo instrumento utilizado foi um roteiro semi-estruturado, e por meio de dados secundários no site da web da empresa. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, pela técnica de categorização, seguindo as orientações de Bardin (2011).

Esse artigo está dividido em cinco partes: a primeira corresponde a essa introdução; a segunda parte aborda a fundamentação teórica, onde trata-se inicialmente da economia

colaborativa e compartilhamento, e depois é introduzido o tema consumo colaborativo, bem como o tema modelo de negócios e apresenta *Business Model Canvas*, modelo utilizado nessa pesquisa; a terceira parte trata dos procedimentos metodológicos utilizados nesse estudo; a quarta parte apresenta a análise dos resultados; e, por fim, a quinta parte corresponde às considerações finais.

2 ECONOMIA COLABORATIVA E COMPARTILHAMENTO

A ideia de compartilhamento não é recente, é um fenômeno que ocorre desde os primórdios da humanidade. No entanto, o comportamento de compartilhar bens ocorria informalmente entre vizinhos, família e amigos, não possuindo potencial para modificar a economia e a forma como se faz negócio (FAVIERO; HEXSEL, 2017). Recentemente, esse fenômeno tem sido tratado como economia colaborativa, e tem ganhado força, transformando-se em um modelo de negócios lucrativo com foco no compartilhamento em detrimento da posse de bens.

A economia colaborativa é uma tendência que tem gerado transformações na sociedade e nos modos de consumo das pessoas e no seu comportamento. Para Zilahy (2016) a economia colaborativa surgiu como uma alternativa para o consumo sustentável, através da prioridade ao acesso a bens e serviços, em vez da posse, ocorrendo por meio do compartilhamento, troca e locação dos mesmos, e dando origem a novas organizações e modelos de negócio (FAVIERO; HEXSEL, 2017).

Dentre as definições de economia colaborativa existentes na literatura, Owyang, Samuel e Grenville (2014) consideram que esta consiste em um movimento no qual as pessoas adquirem bens e serviços umas das outras. Chase (2015) simplifica o conceito de economia colaborativa definindo-a como um novo sistema econômico que se baseia na colaboração, enquanto Stokes et al. (2014) acrescentam que na economia colaborativa faz-se uso de tecnologias da informação e comunicação, como internet para conectar grupos de pessoas, a fim de fazer melhor uso de suas habilidades e bens. Botsman e Rogers (2009 apud SILVEIRA; PETRINI; SANTOS, 2016, p. 300) caracterizam a economia compartilhada como “práticas comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços, sem que haja, necessariamente, a aquisição de um produto ou troca monetária”.

Rifkin (2016) aborda que na economia colaborativa, no lugar de vendedores e compradores, origina-se o que se chama de prosumidores (*prosumer*), onde os papéis de produtor e consumidor são exercidos pela mesma pessoa. Os direitos de propriedade também sofrem alterações, sendo que no compartilhamento o acesso torna-se mais importante que o domínio. Assim, na economia colaborativa os prosumidores colaboram e compartilham bens e serviços, geralmente em comunidades distribuídas e conectadas em rede (RIFKIN, 2016). Cabanne (2017) elenca os benefícios da economia colaborativa, como observado no Quadro 1.

Quadro 1 – Benefícios da Economia Colaborativa

| Benefícios | | Autor (es) |
|--|---|--|
| Conveniente e flexível. | | Puschmann e Alt (2016) |
| Cria uma rede de confiança entre os usuários. | | Botsman e Rogers (2011) Teubner et al. (2014) |
| Economia para quem acessa. | | Puschmann e Alt (2016) |
| Gera melhoria na reputação de negócios tradicionais que venham a aderir. | | Cusumano (2014) |
| Gera novas formas de negócios. | | Cusumano (2014) |
| Gera renda para os proprietários dos recursos. | | Leismann et al. (2013) Teubner et al. (2014) |
| Mais sustentável. | Diminui o impacto ambiental do consumo. | Botsman e Rogers (2011) |
| | Reduz a produção de bens. | Leismann et al. (2013) Teubner et al. (2014) |

| | | |
|--|----------------------|---|
| | Reduz o desperdício. | Richardson (2015) Puschmann e Alt (2016) |
| Melhor uso de ativos ociosos. Aumenta a eficiência desses ativos. | | Leismann et al. (2013) |

Fonte: Cabanne (2017, p. 29).

Belk (2010) considera que existem três tipos de comportamento: o compartilhamento, a troca de mercadorias (modelo tradicional cliente/fornecedor) e a doação de presentes. Para o autor, apenas na doação e na troca de mercadorias observa-se a transferência de propriedade, enquanto no compartilhamento ocorre a partilha não recíproca de recursos, o que origina uma propriedade conjunta. Belk (2010) considera que o compartilhamento possui um potencial de criar vínculos entre as pessoas e sentimentos de solidariedade. Dessa forma, há uma intensificação das atividades e trocas sociais gerada pela economia colaborativa (KENNEDY, 2015).

No entanto, existem alguns comportamentos que são considerados possíveis barreiras ao compartilhamento: o individualismo possessivo, o sentimento de apego e o materialismo (BELK; SOBH, 2007). Belk (1998) afirma que o sentimento de apego é derivado da ideia de que as coisas correspondem a uma parte do indivíduo, em uma noção de *self* estendido. O materialismo consiste na importância que as pessoas dão aos bens como fonte de felicidade ou infelicidade. Dessa forma, quanto mais materialista uma pessoa é, mais possessiva e menos generosa será, comportamentos que impedem o compartilhamento de bens, como afirmam Belk e Sobh (2007).

Segundo Belk (2010), duas práticas emergem da economia colaborativa: o compartilhamento e o consumo colaborativo. O compartilhamento consiste no ato e processo de distribuir e/ou receber algo que é de propriedade de uma pessoa para outra pessoa, com a finalidade de utilização (BELK, 2007). Krush et al. (2015) afirma que o compartilhamento é uma transferência não-monetária de bens entre atores. O consumo colaborativo, por sua vez, consiste na aquisição e distribuição de um recurso por meio de uma taxa ou recompensa não-monetária (BELK, 2014). Assim, a diferença entre os dois é que o consumo colaborativo envolve uma taxa e o compartilhamento não. Para fins desse estudo, a seguir será abordado com mais detalhes o tema consumo colaborativo.

2.1 Consumo Colaborativo

O consumo colaborativo é um fenômeno socioeconômico que tem transformado a maneira como as pessoas satisfazem suas necessidades (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Surgiu no século XXI nos Estados Unidos, como uma alternativa de consumo que, segundo Ornellas (2012, p.4) “visa o consumo consciente e a melhoria da qualidade de vida para as gerações atuais e futuras”. Nesse sentido, se constitui em uma nova forma de consumo, com base na “colaboração em massa, na valorização da sustentabilidade, da redução do hiperconsumo, do desperdício e da reutilização dos produtos” (PIZZOL, 2015, p. 18).

Existem ainda autores que acreditam que o consumo colaborativo equilibra ou contraria o consumismo (PAIXÃO; SOUSA, 2015), sendo uma espécie de desconsumo (ALBINSSON; PERERA, 2012) e anticonsumo (OZANNE; BALLANTINE, 2010). Através do consumo colaborativo é possível reduzir indiretamente o consumo, visto que neste ocorre a circulação de produtos já produzidos (MAURER et al., 2015), trazendo benefícios para o meio ambiente.

Dessa forma, o consumo deixa de ser representado pelo ato da compra e posse de bens para ser representado por “ações de trocas, empréstimos, aluguéis e outras formas de compartilhamento que permitem aos consumidores o acesso a um bem ou serviço apenas no tempo que julgam necessário” (PIZZOL, 2015, p. 15). Botzman e Rogers (2011) destacam que o consumo colaborativo permite que as pessoas tenham acesso a produtos e serviços que de

outra forma não teriam, economizando dinheiro, espaço e tempo, e socializando com outras pessoas.

Botsman e Rogers (2011) trazem uma classificação do consumo colaborativo em três sistemas: sistema de serviços de produtos ou *Product-Service System* (PSS), que consiste em um conjunto comercial de produtos e serviços capazes de atender as necessidades do usuário que paga pelo uso destes, sem necessariamente adquirir sua propriedade; mercados de redistribuição, que consistem nas trocas, doações e transferência de propriedade ou copropriedade, como doações de móveis, troca ou empréstimos de livros ou roupas; estilos de vida colaborativos, na qual ocorre o compartilhamento ou troca de bens intangíveis, como tempo, espaço, habilidades e dinheiro. Exemplos de empresas que atuam em cada um dos sistemas de consumo colaborativo são expostos no Quadro 2, com base em Botsman e Rogers (2011).

Quadro 2 – Sistemas de Consumo Colaborativo

| Sistema de Consumo Colaborativo | Tipos de Compartilhamento | Exemplos |
|----------------------------------|--|---|
| Sistemas de Serviços de Produtos | Produtos de propriedade de uma empresa | Uber (atua também no Brasil) e Zipcar. |
| | Produtos de propriedade privada | RelayRides, PegCar (Brasil). |
| Mercados de Redistribuição | Trocas livres | Freecycle e Bookshare (Brasil). |
| | Venda em troca de pontos | Barterquest |
| | Venda em troca de dinheiro | Ebay, OLX e Repassa (Brasil). |
| | Mercados híbridos | Craigslist. |
| Estilos de Vida Colaborativos | Espaços de trabalho | Citizen Space e Impact Hub (Brasil). |
| | Troca de bens entre vizinhos | Neighborrow. |
| | Tarefas, tempo e recados | Davezillion e Biliive (Brasil). |
| | Jardins | Urban Gardenshare, Landshare. |
| | Habilidades | Brooklin Skillshare e TimeRepublic (atua também no Brasil). |
| | Alimentos | Meal Sharing e Dinneer (Brasil). |
| | Vagas de estacionamento | JustPark. |
| | Empréstimo financeiro | Prosper. |
| Viagens | Airbnb, Couchsurfing e Alugue Temporada (os três atuam no Brasil). | |

Fonte: Cabanne (2017, p. 32).

Como pode-se observar no Quadro 2, o consumo colaborativo tem permitido o surgimento de diversos modelos de negócios, com foco no compartilhamento. Visando alcançar o objetivo desse estudo, conhecer o modelo de negócio de guarda-roupa compartilhado, faz-se necessário abordar o tema modelos de negócio e apresentar o modelo utilizado como base para a pesquisa empírica, o *Business Model Canvas*.

3 MODELOS DE NEGÓCIO

Os modelos de negócio são definidos como a lógica de criar, capturar e entregar valor para o cliente, garantindo que a empresa possua uma vantagem competitiva de maneira sustentável (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TEECE, 2010). Nielsen e Lund (2012) acrescentam que os modelos de negócio devem apresentar coerência entre as escolhas estratégicas da empresa, para que assim possam criar valor nos níveis operacional, tático e estratégico. Plé, Lecocq e Angot (2008) afirmam que essas escolhas envolvem recursos e competências para criar valor, através dos produtos da empresa, tanto internamente como externamente.

As definições de modelos de negócio apresentadas não são as únicas, visto que existem muitos estudos abordando o assunto na literatura. Porém, nos três conceitos apresentados observa-se que os autores concordam que o modelo de negócios tem como objetivo central a criação de valor para os clientes. Além de uma infinidade de definições, existem também diversas classificações dos modelos de negócio. No entanto, por ser considerada uma classificação abrangente e holística, destaca-se a proposta de Osterwalder e Pigneur (2010), que divide em cinco os tipos de modelos de negócio.

No modelo do tipo *bundled* e *unbundled* uma empresa pode ter até três tipos diferentes de negócio: relacionamento com clientes, inovação de produtos e infraestrutura. No modelo da cauda longa (*the long tail*) a empresa foca na oferta de produtos de nicho, vendendo grande número de produtos em pequena quantidade. No modelo plataforma *multi-sided* a empresa conecta grupos independentes de consumidores, criando valor por meio da facilitação da interação entre esses grupos. No modelo grátis (*free*) um segmento de clientes da empresa usufrui gratuitamente de um serviço, que é financiado por outro segmento. E no modelo aberto (*open business model*) uma empresa cria e captura valor por meio da colaboração sistemática com parceiros externos (VILLANOVA, 2015). O *Business Model Canvas*, modelo utilizado nessa pesquisa se encaixa no tipo *open business model*, e será apresentado a seguir.

3.1 Business Model Canvas

A ferramenta *Business Model Canvas* foi desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2010) com o objetivo de representar a interação entre os componentes de um modelo de negócio. Através do *Canvas* é possível ter uma visão detalhada do modelo de negócio, que os autores dividiram em nove componentes, agrupados em quatro dimensões do negócio, como pode-se observar no Quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões e componentes do *Business Model Canvas*

| Dimensões | Componentes | Definição |
|--------------------------|--------------------------------|---|
| Produto | Propostas de valor | Pacote de produtos e serviços bem como quais valores são entregues aos segmentos de clientes. |
| Interface com o cliente | Segmentos de clientes | Distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor. |
| | Canais | Maneira como uma empresa se comunica e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor. |
| | Relacionamento com os clientes | Tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos. |
| Infraestrutura gerencial | Atividades-chave | Ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócio. |
| | Recursos-chave | Recursos mais importantes para fazer um modelo de negócio funcionar. |
| | Parcerias-chave | Rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócio em execução. |
| Aspectos financeiros | Estrutura de custo | Custos envolvidos na operação de um modelo de negócio. |
| | Fontes de Renda | Dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente. |

Fonte: Baseado em Villanova (2015) e Bonazzi e Zilber (2014).

Osterwalder e Pigneur (2011) criaram o *Business Model Canvas* com o intuito de representar um modelo de negócios através de uma ferramenta visual, sequencial e dinâmica. Os nove elementos que compõem o modelo são dispostos em alusão ao processamento cerebral: do lado esquerdo, assim como no hemisfério direito do cérebro, encontram-se os componentes ligados à lógica que tratam da eficiência, atividades, recursos, parcerias e custos; do lado direito, como no hemisfério direito do cérebro, que comanda o emocional, encontram-se os

componentes relacionados ao valor, relacionamento com o cliente e fontes de receita (CABANNE, 2017).

Assim, o modelo deve ser preenchido da direita para a esquerda, descobrindo primeiro os desejos dos *stakeholders*, para depois definir como serão concretizados. A ordem em que deve ser preenchido é: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custo, assim como dispostos na Figura 1.

Figura 1 – *Business Model Canvas*



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

Apesar dos diversos modelos de negócio disponíveis na literatura, como os modelos de Hedman e Kalling (2003), Lecocq, Demil e Warnier (2006) e Johnson, Christensen e Kagermann (2008), o *Business Model Canvas* foi escolhido como instrumento para condução dessa pesquisa por ser considerado o modelo mais completo, abordando detalhadamente o relacionamento entre os componentes internos e externos da organização, além demonstrar como criam e capturam o valor a ser entregue pela organização aos seus clientes (BONAZZI; ZILBER, 2014). Assim, através dos componentes do *Canvas* será possível identificar a proposta do modelo de negócio guarda-roupa compartilhado.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

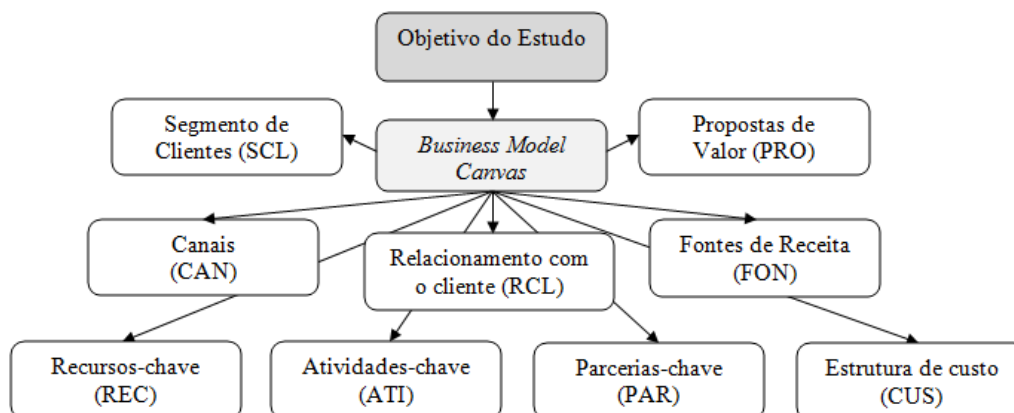
Este estudo caracteriza-se como pesquisa de abordagem qualitativa, que de acordo com Strauss e Corbin (1998), é recomendada quando se pretende entender melhor um fenômeno sobre o qual ainda se conhece pouco, como é o caso do consumo colaborativo, que no Brasil ainda é pouco difundido, conforme os dados apresentados anteriormente. É também considerada uma pesquisa do tipo descritiva, que visa descrever o modelo de negócio guarda-roupa compartilhado.

Como estratégia de pesquisa foi adotado o estudo de caso único, que se configura na estratégia adequada para quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos, e quando se trata de um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto real (YIN, 2015). A escolha da empresa estudada foi norteada pelos seguintes critérios: ser uma pequena empresa brasileira, atuante, que se configure no modelo guarda-roupa compartilhado.

No tocante à coleta de dados, foi realizada uma entrevista com a proprietária da empresa. Além disso, foram coletados dados secundários disponibilizados pela empresa em site da *web*. Com relação ao instrumento de coleta de dados, optou-se por adaptar e replicar o roteiro de entrevista semi-estruturado elaborado por Cabanne (2017), baseado no modelo *Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2011), por se tratar de um roteiro elaborado especificamente para empresas de turismo colaborativo, sendo adaptada a linguagem para o ramo da empresa estudada. Assim, foi possível realizar a triangulação dessas duas fontes de dados (entrevista e documentos), a fim de obter maior profundidade e confiabilidade do estudo (YIN, 2015).

A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo, que consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 44). Estes procedimentos consistem em realizar uma pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e interpretação. Para tanto, foi utilizada a técnica categorização, que é uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2011, p. 117). As categorias foram definidas com base no modelo *Canvas*, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Categorias de Análise do Estudo



Fonte: Elaboração Própria (2019).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentados e discutidos os resultados obtidos referentes às categorias de análise descritas anteriormente. Inicialmente será caracterizada a empresa analisada neste estudo de caso e em seguida será feita a análise do modelo de negócio guarda-roupa compartilhado através do *Business Model Canvas*.

5.1 Caracterização da Empresa

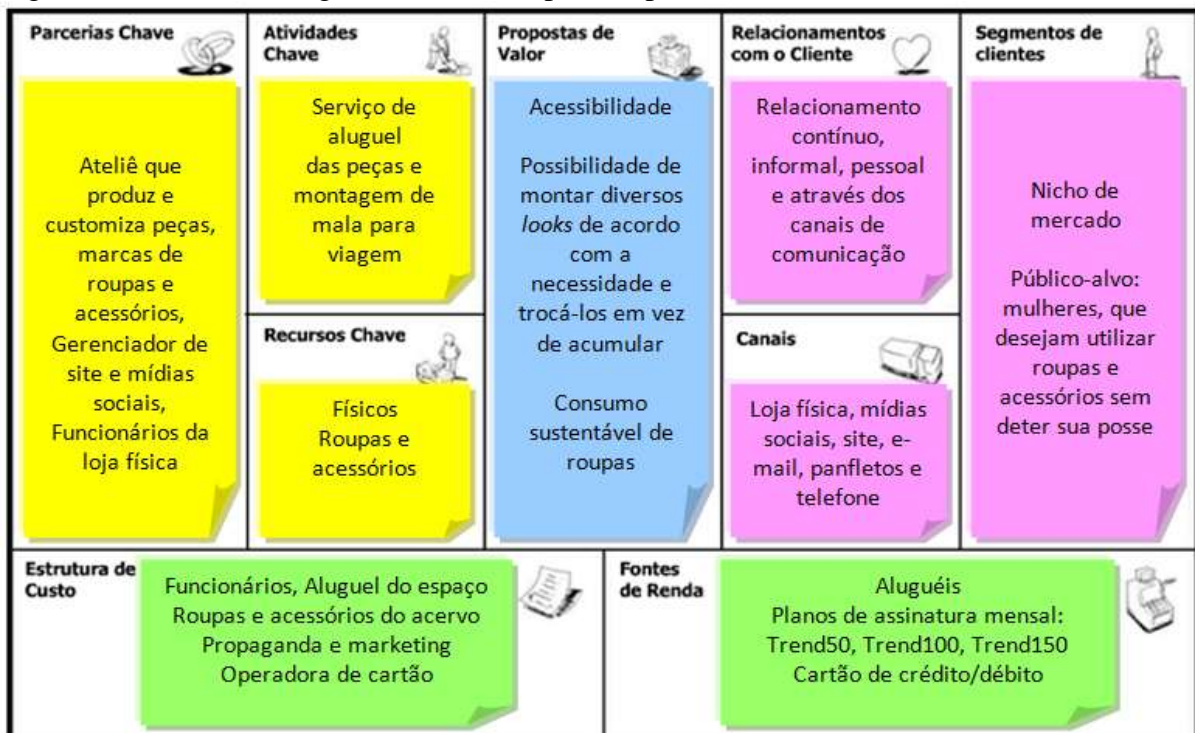
A empresa analisada será tratada como Empresa *Alfa*, nome fictício utilizado a fim de preservar a imagem da empresa em questão. A empresa Alfa é localizada em Florianópolis, Santa Catarina. Seu acervo é formado por peças femininas de marcas e vintage. Seu propósito é funcionar como um armário compartilhado, em que os clientes participam através de uma assinatura mensal, válida pelo tempo que o cliente desejar, podendo cancelar quando quiser, sem a cobrança de multa, nem contrato de longo prazo. A cobrança da assinatura é feita mensalmente na data da adesão no cartão de crédito/débito do cliente. O cliente escolhe o plano que melhor atende suas necessidades e tem acesso a todas as peças do acervo por um valor fixo, podendo ficar com as peças que escolher por até dez dias ou trocar por um *look* novo todo dia.

Estimula o consumo sustentável, uma vez que o acesso a diferentes peças permite que as pessoas evitem de comprar algo que irão usar apenas uma vez, ou até mesmo acumular e nunca usar.

5.2 Modelo De Negócio Guarda-Roupa Compartilhado

A Figura 3 apresenta o *Business Model Canvas* da empresa analisada. A análise seguirá a ordem de preenchimento do quadro proposta pelos autores Osterwalder e Pigneur (2011), da direita para a esquerda.

Figura 3 - Modelo de Negócio Guarda-roupa Compartilhado



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

1. *Segmentos de Clientes*: O primeiro componente do *Business Model Canvas* a ser preenchido é o segmento de clientes, que segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 20) “define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir”. Com o objetivo de satisfazer as necessidades dos seus clientes, a empresa deve agrupá-los em segmentos de acordo com necessidades, comportamentos e outras características em comum. Dessa forma, uma empresa pode atender diversos segmentos, sendo que para cada um a estratégia de negócio será diferente.

Osterwalder e Pigneur (2011) citam alguns dos tipos de segmentos de clientes que a empresa pode escolher atender, como: Mercado de Massa, Nicho de Mercado, Segmentado, Diversificada, Plataforma Multilateral (ou Mercados Multilaterais). Dentre estes, a empresa *Alfa* enquadra-se no segmento do tipo nicho de mercado, com público-alvo de mulheres que desejam consumir roupas de maneira consciente, com foco na usabilidade dos produtos e não na posse das roupas. Esse tipo de serviço também é utilizado por mulheres que frequentam muitos eventos e a cada um pode escolher uma roupa diferente, sem a necessidade de comprar, usar e depois guardar a roupa e nunca mais usar. A empresa também oferece o serviço para pessoas que desejam montar uma mala de viagem com peças que não possui no seu guarda-roupa, o que é muito útil se levar em consideração que a pessoa pode viajar para um local onde

o clima muito é diferente de onde ela vive, evitando assim comprar peças que serão usadas apenas na viagem.

2. *Propostas de Valor*: O segundo componente do *Business Model Canvas* corresponde às propostas de valor que para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 22) “descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico”. A proposta de valor de uma empresa consiste no motivo pelo qual os clientes escolhem a empresa e não outra, e tem como objetivo resolver um problema ou satisfazer uma necessidade do cliente, através de um conjunto de benefícios oferecidos a este. Osterwalder e Pigneur (2011) citam alguns exemplos de propostas de valor: Novidade, Desempenho, Personalização, Design, Marca/status, Preço, Redução de custo, Redução de risco, Acessibilidade, Conveniência/usabilidade.

No caso da empresa *Alfa*, a proposta de valor enquadra-se no tipo acessibilidade, visto que o foco do consumo colaborativo é a acessibilidade de produtos, proporcionando aos clientes a possibilidade de montar diversos *looks* de acordo com sua necessidade e depois trocá-los, sem precisar acumular peças em seu guarda-roupa, tornando assim a proposta de valor do modelo de guarda-roupa compartilhado em uma forma de consumir roupas sustentavelmente.

3. *Canais*: O terceiro elemento a ser preenchido no *Business Model Canvas* refere-se aos canais, que segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 27) “descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor”, e inclui canais de comunicação, distribuição e venda, constituindo-se assim, no ponto de contato entre a empresa e os clientes e desempenham um importante papel na sua experiência. Na empresa *Alfa*, os canais de comunicação com o cliente são: mídias sociais da empresa no Instagram, Facebook e Pinterest, site da empresa na web, e-mail, telefone e comunicação via panfletos, que divulgam a empresa e ajudam o cliente a conhecê-la e avaliar sua proposta de valor. Quanto ao canal de venda, a empresa dispõe de loja física, onde o cliente pode escolher o plano e suas peças.

4. *Relacionamento com o Cliente*: O quarto componente do *Business Model Canvas* corresponde ao relacionamento com o cliente, que de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 26) “descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos”. Na empresa *Alfa*, o contato direto com os clientes no momento da escolha das peças a serem alugadas e trocadas, permite que a empresa mantenha um relacionamento contínuo, de maneira informal e pessoal. Também utiliza os canais de comunicação para se relacionar com seus clientes, como as mídias sociais Instagram, Facebook e Pinterest, e-mail e telefone, e panfletos para atrair novos clientes.

5. *Fontes de Receita*: O quinto componente do *Business Model Canvas* diz respeito às fontes de receita da empresa, que segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 30) “representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes”. Para os autores algumas das maneiras de gerar fontes de receita são: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/ alugueis/leasing, licenciamento, taxa de corretagem e anúncio. Destas, a empresa *Alfa* gera receita a partir de alugueis, que dão direito temporário exclusivo aos clientes por um período fixo em troca de uma taxa, trazendo a vantagem para a empresa de ser um tipo de renda recorrente. Os clientes podem escolher um dos três planos disponíveis: Trendy50, no valor de R\$50,00, onde o cliente pode pegar uma peça por vez; Trendy100, no valor de R\$ 100,00, no qual o cliente pode pegar duas peças por vez; e Trendy150, no valor de R\$ 150,00, em que o cliente pode pegar três peças por vez. As trocas são ilimitadas e o cliente pode ficar com as mesmas peças por até 10 dias. Há também o plano Be Travel, no valor de R\$ 150,00, onde o cliente tem direito a 10 peças por um mês, para viagem. Além disso, a empresa também aluga peças avulsas, com preços que variam de acordo com a peça.

6. *Recursos-chave*: O sexto componente do *Business Model Canvas* são os recursos-chave, que Osterwalder e Pigneur (2011, p. 34) afirmam que este “descreve os recursos mais

importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de cliente e obtenha receita”. Os recursos principais de uma empresa podem ser categorizados como: físico, humano, financeiro, ou intelectual. Na empresa *Alfa*, os recursos-chave são físicos, que consistem nas peças do acervo disponíveis para os clientes escolherem.

7. *Atividades-chave*: O sétimo componente do *Business Model Canvas* são as atividades-chave, que segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 36) “descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar”. Na empresa *Alfa*, as atividades-chave são os serviços de aluguel das peças e a montagem de malas com peças para a viagem de acordo com as necessidades do cliente.

8. *Parcerias-chave*: O oitavo componente do *Business Model Canvas* são as parcerias-chave, que segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 38) “descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar”. Dessa forma, na empresa *Alfa*, os principais parceiros são: o ateliê que produz e customiza peças, marcas de roupas e acessórios, gerenciador de site e mídias sociais, e os funcionários da loja física.

9. *Estrutura de Custo*: O nono e último componente do *Business Model Canvas* corresponde a estrutura de custo, que para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 40) “descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios”. Assim, na empresa *Alfa* identificou-se os seguintes custos: funcionários, aluguel do espaço, roupas e acessórios do acervo, propaganda e marketing e custos referente à operadora de cartão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a proposta de negócio de uma empresa de consumo colaborativo de moda através do *Business Model Canvas*. Através da pesquisa foi possível identificar que o modelo de negócio guarda-roupa compartilhado é um modelo de baixo custo, que exige poucos investimentos, sendo o acervo de roupas e acessórios o principal deles, configurando, assim, em uma proposta interessante para micro e pequenas empresas.

Com a realização desse trabalho surgiram alguns questionamentos sobre a economia compartilhada e o consumo colaborativo. Surgindo como um movimento que propõe um consumo consciente como alternativa ao consumismo desenfreado estimulado pelo sistema capitalista, até que ponto essa nova forma de consumir pode contribuir para o consumo consciente? Como questiona Silveira et al. (2016), o consumo colaborativo não seria um novo discurso da economia tradicional, a fim de aproveitar-se do mercado que anseia por sustentabilidade? Esses questionamentos sugerem que ainda há muito a ser pesquisado sobre o tema em questão.

Espera-se com esse estudo contribuir para que micro e pequenas empresas possam ter como base o *Canvas* aqui desenvolvido para construir seu próprio modelo de negócio. Como limitação dessa pesquisa destaca-se o fato de ter sido realizado um estudo de caso único, o que não permite que as conclusões desse estudo se estendam para outras organizações do mesmo tipo. Por fim, sugere-se que futuras pesquisas sobre o tema realizem estudos analisando o indivíduo que pratica o consumo colaborativo, bem como analisar empresas de outros setores.

REFERÊNCIAS

ALBINSSON, P. A.; PERERA, Y. Alternative Marketplaces in the 21st. Century: Building Community through Sharing Events. **Journal of Consumer Behavior**, v. 11, n. 4, p. 303–315, 2012.

BARBOSA, L. **Sociedade de Consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. São Paulo, 2011.

BAUDRILLARD, J. **Sociedade de consumo**. Lisboa: Relógio D'Água, 2008.

BAUMAN, Z. **Vida para Consumo: A transformação das pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Zahar Ed. 2008.

BELK, R. Possessions and The Extended Self. **Journal of Consumer Research**, v. 15, p. 139-68, 1988.

BELK, R. Why Not Share Rather Than Own? **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 611, p. 126–140, 2007.

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

BELK, R. You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption online. **Journal of Business Research**, v. 7, p. 1595–1600, 2014.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 616–637, 2014.

BELK, R.; SOBH, R. Is Sharing An Alternative To Private Ownership? **International Review of Business Research Papers**, v. 3, n. 5, p.78-87, 2007.

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

CABANNE, C. L. S. M. **Economia colaborativa em turismo: estudo comparativo de modelos de negócio entre empresas tradicionais e de turismo colaborativo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2017.

CHASE, R. **Peers Inc: how people and platforms are inventing the collaborative economy and reinventing capitalism**. Publicaffairs, 2015.

FAVIERO, C.; HEXSEL, H. T. Economia Compartilhada: mensurando o valor percebido pelos atores ao cocriarem em social commerces. A proposição de uma escala. **Anais...** In: XLI Encontro da ANPAD, São Paulo, 2017.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**, Basingstoke, v. 12, n. 1, p. 49-59, 2003.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 9, p. 50-59, Dec. 2008.

KENNEDY, J. **Conceptual boundaries of sharing**. Information, Communication & Society, 2015.

KRUSH, M. T.; PENNINGTON, J. R.; FOWLER, A. R.; MITTELSTAEDT, J. D. Positive Marketing: A New Theoretical Prototype of Sharing in an Online Community. **Journal of Business Research**, 2015.

LECOCQ, X.; DEMIL, B.; WARNIER, V. Le business model, un outil d'analyse stratégique. **L'Expansion Management Review**, [S. l.], v. 4, n. 123, p. 96-109, 2006.

MARKET ANALISYS. **Radar de Consumo Colaborativo 2017**. Disponível em: <http://marketanalysis.com.br/wp-content/uploads/2017/06/20170526-Radar-de-Consumo-colaborativo-2017-Market-Analysis.pdf> Acesso em: 15 jul. 2018.

MAURER, A. M.; FIGUEIRÓ, P. S.; CAMPOS, S. A. P.; SILVA, V. S.; BARCELLOS, M. D. Yes, We Also Can! O Desenvolvimento de Iniciativas de Consumo Colaborativo no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 12, n. 1, p. 68-80, 2015.

NIELSEN, C.; LUND, M. **Business model: networking, innovating and globalizing**. Ventus Publishing Aps, 2012.

ORNELLAS, R. S. **O consumo colaborativo de transporte individual car sharing e o processo decisório do consumidor na cidade de São Paulo**. 2012. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

OWYANG, J.; SAMUEL, A.; GRENVILLE, A. **Sharing is the new buying: how to win in the collaborative economy**. Vision Critical, 2014.

OZANNE, L.; BALLANTINE, P. Sharing as a Form of Anti-consumption? An Examination of Toy Library Users. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 9, n. 6, p. 485–498, 2010.

PAIXÃO, C. R.; SOUSA, R. P. L. Consumo colaborativo: tendência de construção de conhecimento e negócios no mercado digital de produtos usados. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 170-185, jul./dez. 2015.

PINTO, M. R.; ANDRADE, H. G. C.; ALMEIDA, G. T.; MESQUITA, M. C. Compartilho, Logo Existo? A (Re)construção da Identidade do Consumidor por Meio do Consumo Colaborativo. **Anais...** In: XIX Seminários de Administração, SemeAd, São Paulo, 2016.

PIZZOL, H. O. D. **Proposição de uma escala para mensuração do consumo colaborativo: compreendendo o compartilhamento de bens e a sua relação com os valores pessoais**. 2015. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2015.

PLÉ, L.; LECOCQ, X.; ANGOT, J. **Customer integrated business models: a theoretical framework**. Lem, 2008.

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

SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Em 2018, Varejo de Moda Pode Superar R\$ 200 Bilhões**. 2017. Disponível em: <http://sbvc.com.br/2018-varejo-moda-200bi/> Acesso em: 15 jul. 2018.

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

STOKES, K.; CLARENCE, E.; ANDERSON, L.; RINNE, A. **Making sense of the UK Collaborative Economy**. Londres: Nesta, 2014.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. M. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, Oxford, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

VILLANOVA, A. L. I. **Modelo de negócio na economia compartilhada: uma investigação multicaso**. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZILAHY, G. Sustainable Business Models–What Do Management Theories Say?. **Vezetéstudomány/Budapest Management Review**, p. 62-72, 2016.