

ECONOMIA COLABORATIVA: UM ESTUDO SOBRE AS MARCAS CLIENTES DA ENDOSSA

COLOMBIA ECONOMY: A STUDY ABOUT ENDOSSA CUSTOMER BRANDS

Marcela Lima Mélo

Bacharel em Administração de Empresas - UNB

Antonio N. Junior

Doutor em Economia pela Universidade de Brasília - UNB

Professor da Universidade de Brasília

anjunior@unb.br

Roberto Ellery

Doutor em Economia pela Universidade de Brasília - UNB

Professor da Universidade de Brasília

rgellery@gmail.com

Resumo

Buscou-se neste trabalho analisar os fatores que motivam as empresas a adotarem o serviço de compartilhamento da loja Endossa. Para realizar este estudo, houve uma revisão teórica composta por temas que ligam à economia colaborativa, além disso, a metodologia é descritiva quantitativa, em que o instrumento de pesquisa foi baseado nos resultados de Pizzol (2015). A amostra conta com 23 empresas-cliente da loja colaborativa, a partir das respostas, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva para analisar os resultados. Dentre as sete dimensões de consumo colaborativo (economia de custos, conveniência, crença no bem comum, identidade social, confiança, riscos e intenção de uso), duas se mostraram mais relevantes e com mais poder de influência, que são economia de custos e crença no bem comum. Sugere-se que, nos estudos futuros, sejam abrangidas mais empresas de compartilhamento, de diversos setores, objetivando aumentar a amplitude e aplicabilidade dos resultados.

Palavras-Chave: Economia colaborativa; economia aplicada.

Abstrac

This paper aimed to analyze the factors that motivate the companies to adopt the Endossa store's sharing service. To perform this study, there was a theoretical review composed of themes that link to the collaborative economy, in addition, the methodology is descriptive quantitative, in which the research instrument was based on the results of Pizzol (2015). The sample counts with 23 client companies of the collaborative store, from the answers, descriptive statistics techniques were used to analyze the results. Among the seven dimensions of collaborative consumption (cost

savings, convenience, belief in the common good, social identity, confidence, risks and intention to use), two have been more relevant and more influential, which are cost savings and belief in the common good. It is suggested that, in the future studies, more companies of sharing, of diverse sectors, be included, aiming to increase the amplitude and applicability of the results.

Keywords: *Collaborative economics; applied economics.*

1 Introdução

Serrentino (2015, p. 51) afirma que “o varejo brasileiro é maduro, competitivo e complexo”. E realmente, como este autor demonstra em seu livro, o mercado brasileiro tem uma escala significativa, devido ao tamanho da população do país (cerca de 200 milhões de habitantes), ao tamanho do território e ao aumento da renda média.

Portanto, o fato de o mercado do Brasil ser bem desenvolvido faz com que seus entrantes já tenham um porte significativo para aguentar as possíveis variações que podem ocorrer. Com isso, os microempreendedores ficam em desvantagem e com menos possibilidade de arriscar seu produto/ serviço. Com isso, eles precisam de estratégias para enfrentar a concorrência.

Segundo Brasil (1993, p.7), “se todas as empresas adotassem a mesma postura estratégica, ou ela não seria eficaz ou o benefício maximizante deveria ser distribuído entre essas organizações”. Então, para se destacarem, as empresas têm que procurar estratégias que as diferenciem uma das outras e as mantenham no mercado. Elas podem ser do mesmo ramo e prestar o mesmo serviço, mas a sua cultura organizacional, seu posicionamento e suas estratégias que vão ditar sua posição perante a concorrência.

A partir disso, este trabalho irá analisar a economia colaborativa como estratégia que micro e pequenos empreendedores utilizam. Botsman e Rogers (2011) afirmam que o consumo colaborativo não é uma tendência de nicho, mas sim um movimento em que cada vez mais pessoas participam em todo o mundo.

Esses mesmos autores mostram que o consumo colaborativo faz com que as pessoas percebam os benefícios do acesso a produtos/serviços ao invés de possuí-los. Além disso, faz com que haja mais vantagens, como a economia de dinheiro, de espaço e de tempo; o surgimento de novas amizades; e faz com que se tornem cidadãos ativos.

O hiperconsumo era hábito comum na geração passada, na década de 50. Todavia, a sociedade atual está começando a mudar seus valores, conscientizando-se mais de que os recursos podem acabar. Botsman e Rogers (2011) corroboram isso ao afirmar que redes sociais e tecnologias em tempo real criam sistemas inovadores fundamentados no uso compartilhado, os quais dão benefícios ambientais, reduzem desperdício, incentivam o desenvolvimento de produtos melhores e absorvem o excedente criado pelo excesso de produção de consumo.

Para chegar até o tema consumo colaborativo, o referencial teórico passará pela evolução da gestão de serviços com o objetivo de caracterizar os serviços no Brasil. Outro tema que entrará nessa trilha é a inovação no setor de serviço e a inovação social, que possui uma ligação com o consumo colaborativo, segundo Andrade e Pinto (2014). E já adentrando o tema alvo, será apresentada a gestão de serviços compartilhados, a cooperação e algumas formas de compartilhamento.

1.1 Evolução da gestão de serviços

A definição de serviço se torna complexa no ponto em que é uma área muito ampla, pois vai desde serviços de caráter pessoal até serviços de entrega de produtos, por exemplo, além de ser uma vertente de estudos relativamente nova (que tomou força depois da segunda guerra mundial). Isso pode ser notado com o levantamento que Maldonado et al. (2009) fazem em seu artigo.

Apesar disso, há algumas definições, como a de Grönroos (1993) em que um serviço é um processo que tem uma série de atividades mais ou menos intangíveis, que podem acontecer na relação entre cliente e funcionários de serviço e recursos, ou bens físicos e sistemas do fornecedor de serviços, as quais são tidas como soluções para problemas.

Grönroos e Normann, naturais da Escandinávia, são considerados os pioneiros no tema marketing de serviços, juntamente com Lovelock, o qual define serviço como um “ato que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no destinatário do serviço” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 5).

Já Kotler (1998) observa serviços como qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra, que seja intangível e que não resulte na propriedade de nada. Além disso, separa, serviços em cinco categorias de oferta ao mercado: bem

tangível (por exemplo: camiseta); bem tangível acompanhado de serviços (por exemplo: vendedor de bicicleta não vende só ela, mas uma assistência técnica junto); híbrido (partes iguais de bens e serviços, por exemplo: ir ao restaurante pela comida e pelo atendimento prestado); serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários (por exemplo, em uma viagem de avião tem-se o serviço de vendas a bordo como serviço secundário); e serviço (a oferta é basicamente um serviço, por exemplo: trabalho de uma babá).

Com o tempo, as definições sobre serviço evoluíram e abrangeram mais coisas, tornando-se mais complexas. Considera-se um sistema de redes de criação de valor e são destacados os elementos que compõe os serviços e a relação entre eles. Maglio et al. (2006) apontam os sistemas de serviços como essas redes compostas por pessoas, tecnologias e organizações.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007), as características dos serviços podem ser classificadas em intangibilidade (serviços são experiências que o cliente vivencia); simultaneidade (geralmente a produção e o consumo dos serviços acontecem juntos, simultaneamente); e não-estocabilidade (a presença essencial do cliente no processo não torna possível a estocagem). Outros autores, como Grönroos (1993), consideram uma quarta característica, que é a heterogeneidade (alta variabilidade entre a prestação do serviço e a prestação do seguinte, customizando para cada cliente).

1.2 Inovação no Setor de Serviços

Com o passar do tempo os serviços foram cada vez mais aceitos. Na década 50 há o registro dos primeiros estudos focados em serviços como atividade econômica, com pesquisas voltadas a suas dimensões (Moreira, 2013).

Gallouj (1998) aponta as principais abordagens teóricas sobre a inovação em serviços. A primeira abordagem é a tecnicista, que se baseia no fato de que a inovação em serviços é consequência da adoção de inovações tecnológicas. Assim sendo, sua análise seria a partir do processo de difusão dessas inovações tecnológicas. A segunda abordagem é a baseada em serviços, a qual ressalta modalidades de inovação específicas do setor de serviços. Ela objetiva identificar e definir trajetórias intangíveis dos serviços em contraponto às trajetórias tecnológicas (VARGAS; ZAWISLAK, 2006). E a terceira abordagem é a integradora, que concilia e integra bens e serviços em uma teoria só.

Gallouj e Weinstein (1997) criaram um modelo que explica a relação entre as características dos serviços com a busca pela inovação.

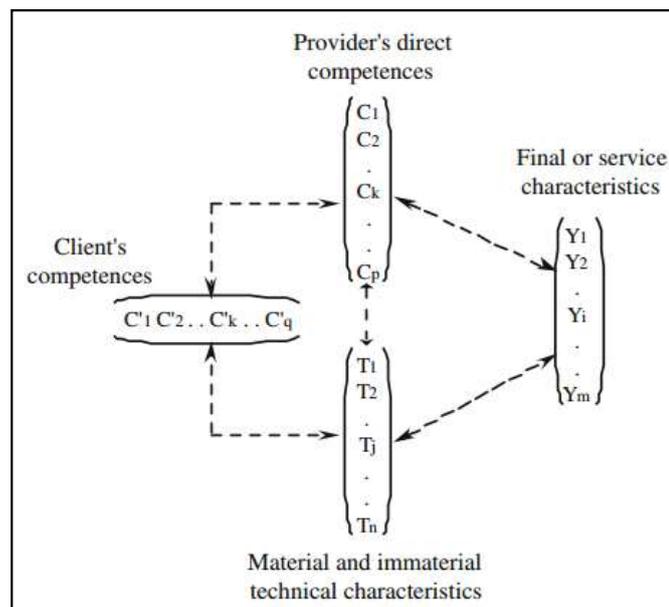


Figura 5: A representação baseada em características do produto
 Fonte: Gallouj e Savona (2009)

O vetor Y é o produto final, que é o resultado da combinação do vetor C (competências dos prestadores), do vetor C' (competências dos clientes) e do vetor T (características técnicas materiais e imateriais). Então, a partir da aceitação deste modelo a inovação é definida como “qualquer mudança que altere um ou mais termos de um ou mais vetores das características (de qualquer tipo – técnica, de serviço ou de competência)” (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997. p. 547).

1.3 Inovação Social

O surgimento da inovação social, para Andrade e Pinto (2014), vem para encontrar alternativas para o futuro. Assim, “Na esteira de inovar constantemente, a própria conceituação de inovação se renova e, na contracorrente do avanço tecnológico, emerge a inovação social.” (LACERDA; FERRARINI, 2013, p.365).

Chalmers (2012) mostra que o cerne de um comportamento socialmente inovador está no fato de que as habilidades e conhecimentos usados para desenvolver inovações comerciais de sucesso podem ser utilizados para resolver uma grande variedade de problemas da sociedade. Portanto, o autor ressalta o benefício que as inovações sociais trazem para o corpo social, aperfeiçoando sua capacidade de agir.

No tocante aos aspectos da inovação social, Bignetti (2011) ressalta cinco características. A primeira é a criação de valor, voltando-se para os interesses da comunidade e dos grupos sociais. O segundo ponto diz respeito à estratégia do incentivo a cooperação com o objetivo de ter transformações de impacto na sociedade e que sejam duradouras. O terceiro aspecto é relacionado ao *locus* da inovação, que geralmente está nas ações comunitárias. A quarta característica é ligada ao processo, no qual todos os beneficiários e atores da comunidade participam durante todo o projeto. E o último aspecto se relaciona com a difusão do conhecimento criado pela inovação, em que seus mecanismos são para ajudarem na replicação e ampliação dos resultados em outro grupo social.

E Andrade e Pinto (2014) concluem que para a inovação social acontecer é necessário que haja a participação e a cooperação dos atores presentes no contexto, sendo que eles têm que participar desde a concepção até a aplicação.

1.4 Gestão de Serviços Compartilhados

Em um mundo cada vez mais competitivo, as empresas têm que adotar novas estratégias que agreguem valor para seu negócio. Uma medida que muitas organizações têm implantado são os Centros de Serviços Compartilhados (CSC), os quais surgiram a partir da década de 1980. De forma sucinta, “[...] o foco do compartilhamento dos serviços está nas atividades de apoio, suprimindo as necessidades das atividades primárias das várias unidades de negócio” (RAMOS, 2005, p.14).

Belk (2014) trata do compartilhamento como benefício prático e econômico para o consumidor, para o meio ambiente, para a comunidade e para os negócios (por ser uma proposta flexível e com um olhar para o futuro).

Quinn, Cooke e Kris (2000, p.11) definem serviços compartilhados (*shared services*) como “[...] a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas”. Além disso, apontam a origem dos serviços compartilhados nos Estados Unidos na área financeira.

Segundo Silva e Pereira (2004), serviços compartilhados são conceituados como a concentração de uma empresa que presta serviço das atividades suporte, o que faz com que as unidades de negócio atuem nas atividades foco.

Então, as atividades exploradas nos Centros de Serviços são as que não são estratégicas para a empresa, logo estas podem se focar em suas competências essenciais. Apesar desta concentração, Schulman, Harmer e Lusk (2001) e Silva, Santos e Santos (2006) afirmam que esse modelo de processos não significa centralização, pois este conceito está ligado à hierarquia, à padronização e a não possibilidade de se questionar decisões. Pelo contrário, os CSC's voltam seus serviços aos seus clientes, criando uma relação de parceria; o que acaba caracterizando a união dos melhores pontos da descentralização e da centralização (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

Assim como todos os modelos e processos, este apresenta vantagens e desvantagens. Os benefícios gerados podem ser tangíveis (como redução de despesas, aumento de produtividade, maior controle, aumento do capital de giro, entre outros) e intangíveis (como melhoria dos serviços aos clientes, melhoria da acuracidade e da uniformidade das informações, entre outros). Já os pontos negativos estão ligados a relações interpessoais, devido ao sentimento de perda do poder aos centros de serviços (DEUS, 2015).

Segundo Affonso (2010), o CSC pode ser constituído de forma interna, criando uma unidade da própria organização, o que é a terceirização interna (*insourcing*); ou na forma de prestação de serviços por uma empresa externa à organização, a terceirização externa (*outsourcing*).

1.5 Economia Colaborativa

Segundo Moori, Almeida Filho e Marcondes (2007), a gestão colaborativa está baseada no compartilhamento de informações, fazendo com que os integrantes da cadeia de suprimentos dividam informações operacionais e planejem juntos às decisões estratégicas, portanto deve ser uma relação mais aprofundada.

A entidade norte-americana *The Voluntary Interindustry Commerce Standards Association* (VICS, 1998) publicou um compilado de normas e procedimentos com a finalidade de focar no compartilhamento de informações estratégicas, por exemplo, o estoque e demanda entre empresas. Esse conjunto de normas é o *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR, 1998), o qual tem como principal objetivo ter precisão nas previsões de vendas e nos planos de suprimentos.

O CPFRR significa Previsão, Reabastecimento e Planejamento Colaborativo. Ele surge como uma ferramenta que junta experiências positivas de vários programas de resposta rápida que evoluíram e se tornaram práticas, que são o planejamento colaborativo (SILVA, 2014).

Para McCarthy e Golicic (2002), atualmente há uma tendência de colaboração entre organizações no que diz respeito ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. As autoras levantaram quatro formas de como a literatura sobre colaboração na cadeia de suprimentos vem sendo descrita. A primeira seria como uma ferramenta para melhorar as vendas. A segunda forma é vista como uma interação entre as partes no compartilhamento de um conjunto de medidas/ objetivos em comum. A terceira é como um processo entre as partes para pesquisar soluções conjuntamente. E a quarta maneira é como um relacionamento entre parceiros da cadeia de suprimentos, os quais possuem os mesmos objetivos.

E o estímulo da gestão colaborativa vem sendo dado através de iniciativas da indústria, por exemplo, no ato de compartilharem informações estratégicas. Assim sendo, o impacto das ações de cada estágio produtivo deve ser considerado, pois poderá atingir outros estágios e causar distorções nessas informações (FLIEDNER, 2003).

1.5.1 Consumo Colaborativo

Quando se trata de compartilhar recursos, “as pessoas estão compartilhando cada vez mais com suas comunidades – sejam elas físicas ou virtuais – e esse comportamento tem crescido consideravelmente” (ANDRADE e PINTO, 2014, p.6).

A mudança de comportamento de consumo da sociedade atual com a da década de 1950 é explicada por Bostman e Rogers (2011). Nos anos 50 havia uma tendência ao hiperconsumismo, porém atualmente está acontecendo uma mudança nos valores, em que há a consciência da finitude dos recursos e de que no decorrer do tempo houve um enfraquecimento no relacionamento devido à busca constante por bens materiais.

A crise econômica de 2008, segundo Bostman e Rogers (2011), facilitou a consolidação do consumo colaborativo. Esses autores exemplificaram isso através do site de trocas U-Exchange, o qual teve um aumento de seus membros de 70% em 2008.

Outro site analisado foi o Swaptree, que aumentou dez vezes a quantidade de integrantes em 2009, se comparado a 2008. Além disso, os autores afirmam a prática do consumo colaborativo tem encorajado o surgimento de microempresas com alto potencial inovador.

Conforme Botsman e Rogers (2011), o consumo colaborativo é uma maneira de suprir necessidades e desejos de um jeito mais sustentável e atraente, com pouca perda para a pessoa. Esses autores citam algumas formas de consumo colaborativo, as quais são: sistemas de serviços de produtos; mercados de redistribuição; e estilos de vida colaborativos. A primeira, paga-se pelo uso de um produto sem necessitar adquiri-lo (como, aluguel de roupa). O segundo sistema está ligado a trocas e doações (por exemplo, troca de livros). E o último sistema está ligado à divisão e a troca de ativos intangíveis, como as habilidades.

Belk (2014) enxerga o consumo colaborativo como a ação das pessoas de coordenarem a aquisição e distribuição de recursos conforme pagamento de taxa ou de outra forma não monetária. Assim, o intuito do consumo colaborativo, segundo Andrade e Pinto (2014), é fazer com que as pessoas compreendam o benefício do acesso ao produto em vez de possuí-lo, economizando variáveis, como tempo e dinheiro; aumentando sua rede de relacionamento; e criando uma consciência sobre o tema.

E Botsman e Rogers (2011) explanam quatro princípios deste consumo. O primeiro é a massa crítica, que está relacionada a escolhas, que quer dizer que “enquanto tiver mercadorias suficientes para atender os gostos de todos que participam de um sistema colaborativo, tal sistema terá atingido a massa crítica. E, para tal, é preciso que cada vez mais pessoas e mais produtos estejam envolvidos nesse sistema.” (ANDRADE e PINTO, 2014, p. 8).

O segundo princípio é a capacidade ociosa, que é o nível de inutilização que um objeto pode atingir. E isso na economia colaborativa seria aproveitado por pessoas que realmente precisem dele. O terceiro é a crença no bem comum, que diz respeito ao que é reservado ao público, por exemplo, idiomas, parques, cultura, entre outros. E o último princípio é a confiança entre desconhecidos, que é a partir disso que todo o consumo colaborativo poderá funcionar.

1.5.2 Cooperação

Assim como Olave e Amado Neto (2001) apresentam, a cooperação possibilita dispor de tecnologias e reduz custos de transação referentes ao processo de inovação, o que aumenta a eficiência econômica e a competitividade.

Kanter (1990) cita possíveis tipos de alianças estratégicas que as empresas podem fazer. A primeira aliança é multi-organizacionais de serviços ou consórcios, em que empresas com necessidades parecidas se unem para criar uma nova entidade que resolva a necessidade delas. Também cita as alianças oportunistas ou *join ventures*, em que as organizações enxergam alguma oportunidade de obter vantagem competitiva imediata, então se juntam para criar um novo negócio ou para ampliar um que já existe. E há também as alianças de parcerias, envolvendo fornecedores, consumidores e funcionários; neste caso, diversos parceiros (*stakeholders*) se envolvem no processo do negócio nos variados estágios de criação de valor.

Ribault, Martinet e Lebidois (1995) apresentam que a sociedade/rede de empresas é um maneira de as organizações se juntarem para favorecer a atividade de cada uma sem que, obrigatoriamente, tenham ligações financeiras entre si . E há uma complementação dessas empresas nos planos técnicos e comerciais e, assim sendo, apoiam-se mutuamente. Esses autores também ressaltam que a criação de uma rede pode vir do surgimento de uma central de compras comum às empresas da rede, o que apresenta uma natureza informal e cada organização fica responsável por seu desenvolvimento próprio, sendo uma estratégia interessante para pequenas e médias empresas.

2 Metodologia

O tipo de pesquisa utilizado neste estudo classifica-se como descritivo pelo fato de desenvolver a pesquisa fundamentada em técnicas, como questionários, observação e levantamento de dados (Rampazzo, 2005). Com relação à abordagem, ela foi quantitativa por ter a característica de quantificar as modalidades para a coleta de informações a analisar através de técnicas estatísticas (Vergara, 2007).

A população da amostra consiste nas marcas que são clientes da Endossa e, além disso, as que estão no Distrito Federal, devido a uma conveniência da pesquisadora caso fosse preciso encontrar pessoalmente com os respondentes.

Ao todo, eram 54 contatos de marcas que haviam sido passados por meio da responsável pela Endossa (unidade da Asa Sul). Com isso, 23 marcas deram o retorno e responderam o questionário através de uma plataforma online, o *Google Forms*.

A técnica aplicada foi aplicação de questionário, baseado no já validado da autora Pizzol (2015), porém foram feitas adaptações pela diferença do objeto de estudo. Além disso, foi utilizada uma abordagem temporal transversal, visto que a coleta foi realizada em um único ponto no tempo.

O questionário da pesquisa de Pizzol (2015) teve sua primeira versão com suas assertivas divididas em oito classificações, as quais são: economia de custos, conveniência, consciência ambiental, crença no bem comum, identidade social, confiança, riscos e intenção de uso. Depois de sua validação, as dimensões que permaneceram foram: consciência socioambiental, identidade social, confiança, riscos, conveniência, custos.

Então, a partir disso, o questionário desta pesquisa foi composto pelas dimensões economia de custos (4 assertivas), conveniência (5 assertivas), crença no bem comum (1 assertiva), identidade social (3 assertivas), confiança (2 assertivas), riscos (2 assertivas) e intenção de uso (2 assertivas). Nem todas as variáveis do estudo original estavam presentes, devido a uma adaptação de conteúdo.

A base teórica para embasar as dimensões é:

- Economia de Custos

Através de uma pesquisa sobre compartilhamento de carro em São Paulo, Ornellas (2012) afirma que as pessoas tomam decisões com base nos custos. As variáveis analisadas pelos respondentes em sua pesquisa, no sentido de aceitar o *carsharing*, foram custo, conveniência, sustentabilidade e mobilidade. E para rejeitar, as variáveis foram despojo, insegurança e limitação.

- Conveniência

No estudo de Pizzol (2015), seus casos analisados demonstraram que conveniência e praticidade tiveram um papel importante no

compartilhamento. E no trabalho de Ornellas (2012) a conveniência também foi relevante.

- Crença no Bem Comum

Segundo Botsman e Rogers (2011), um dos princípios do consumo colaborativo é a crença no bem comum, a qual é entendida como um sentimento em que a realização de alguma ação leva em conta o bem geral de alguém ou da comunidade como um todo. E ao corroborar com seus dados, Pizzol (2015) afirma que os indivíduos promovem o bem estar dos outros e da natureza quando são parte de uma solução coletiva, mesmo que essa não tenha sido sua intenção.

- Identidade Social

Malone, Pillow e Osman (2012) trazem a questão do pertencimento, que é algo essencial para a existência humana e da cultura, que vem de uma perspectiva de evolução. Assim, ter esse sentimento de pertencimento é uma ferramenta que permite a sobrevivência e reprodução do ser humano.

- Confiança

Maurer et al. (2012) afirmam que, independente do tipo de colaboração, a confiança é primordial para as atividades compartilhadas se desenvolverem de forma adequada. Visão compartilhada por Humphries e Wilding (2004).

- Riscos

Lamberton e Rose (2012) mostram que o fator risco é uma variável que está ligada a os outros integrantes do sistema de compartilhamento. E concluíram que a confiança nos membros é um dos motivos de estar propenso a entrar nessa economia colaborativa.

- Intenção de Uso

Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2015) fizeram um estudo sobre as motivações para as atitudes e intenções de uso em relação ao consumo colaborativo. E concluíram que as motivações extrínsecas (como os

benefícios econômicos) afetam as pessoas e sua intenção de participar do compartilhamento, já as motivações intrínsecas (como a sustentabilidade) tem mais efeito sobre as atitudes das pessoas.

Os cálculos feitos (usando técnica descritiva) foram de média, moda e desvio-padrão, os quais foram compilados em uma tabela. E os gráficos, com a porcentagem de respondentes relacionada a cada assertiva, foram gerados pela própria plataforma, exceto alguns gráficos que a pesquisadora quis editar a interface. Tudo isso foi feito com o objetivo de auxiliar a análise e interpretação dos dados.

3 Resultados

Para a realização desta pesquisa, foi optado aplicar os questionários apenas nas clientes da Endossa que estão localizadas no Distrito Federal. Ao todo foram passados 54 contatos, sendo que deste 23 marcas que responderam, representando 42,59% do total.

Com relação ao tempo de existência da marca, 17,4% delas surgiu há menos de 1 ano; 47,8% entre 1 e 3 anos; 21,7% entre 3 e 5 anos; e 13% há mais de 5 anos. Caracterizando que são marcas recentes, já que a maioria delas está no mercado há menos de cinco anos.

Dentre as 23 marcas entrevistadas, 60,9% delas está comercializando seu produto em uma loja colaborativa há menos de 1 ano; 26,1% está participando desse tipo de loja entre 1 e 3 anos; e 13% está entre 3 e 5 anos vendendo desta forma. Assim, nenhuma marca utiliza esse meio de comercialização há mais de 5 anos, demonstrando ser um modelo de negócio novo e que ainda está se tornando conhecido

Além de loja colaborativa, os outros meios para comercializar seus produtos citados pelas marcas foram: loja física da própria marca (2 respondentes), loja online (8 respondentes), feiras/eventos (13 respondentes), venda direta para o cliente (5 respondentes), redes sociais (5 respondentes).

E para finalizar a caracterização da amostra, foi perguntado quais os fatores que levaram os respondentes a optarem por uma loja colaborativa na comercialização de seus produtos. O resultado foi que 60,9% das marcas marcaram testar aceitação do produto; 73,9% apontaram custo; 47,8% o fato de ter menor risco; 43,5% por ser uma nova tendência de mercado; e 34,8% enumeraram outros fatores, como divulgação da

marca, compatibilidade do conceito da marca com o da Endossa, por ser um ponto de venda já estabelecido para seus produtos, ter um ponto fixo adequado ao tamanho da empresa, visibilidade da marca junto a outras marcas criativas, facilidade de não precisar estar presente na efetuação da venda, pela Endossa já possuir um bom número de clientes, e por ser o único modelo de negócio que estaria dentro das possibilidades financeiras do produto

3.1 Dimensão Economia de Custos

A questão da Endossa trazer um benefício financeiro para a marca é algo considerado importante para 52,2% das entrevistadas e muito importante para 26,1% delas, apenas duas (8,7%) delas consideram um benefício determinante e três (13%) acham que é pouco importante. Ao serem questionados sobre a importância do serviço da Endossa ser mais barato que outras formas de difusão do produto, 43,5% consideram algo muito importante; 30,4% acham importante; 21,7% determinante; e apenas 4,3% acham pouco importante. Portanto, essa questão é relevante, pois a maioria das entrevistadas deram valor maior de importância para ela.

Não precisar se preocupar com os encargos (financeiros, administrativos, judiciais, entre outros) de uma loja própria é considerado pela maioria como algo determinante (56,5%), entretanto só um (4,3%) crê que é um fator irrelevante. Mas, mesmo assim, é uma questão em que a importância é alta, pois se somar quem assinalou como importante, muito importante e determinante, tem-se o total de 91,2%, equivalente a 21 marcas.

Estar na Endossa na atual crise financeira é considerado importante para 47,8% das empresas; determinante só para 21,7% delas (o que denota que nem todas sofreram o impacto da crise); 21,7% consideram muito importante; 4,3% pouco importante e 4,3% irrelevante. Então, pode-se inferir que a crise não afetou diretamente todos os produtores, porém não é uma variável que se possa descartar, pois tem seus impactos como um todo na economia.

Com isso, a dimensão Economia de Custos é uma variável que apresenta relevância na economia colaborativa, algo que é corroborado pela teoria. Ornellas (2012), em sua pesquisa sobre *carsharing* (compartilhamento de carro) em São Paulo,

confirma que, assim como a Teoria clássica traz, os indivíduos tomam decisões baseadas em custos.

3.2 Dimensão Conveniência

Não precisar se preocupar em seguir o horário comercial que uma loja física exige é algo considerado determinante para 43,5% das entrevistadas; muito importante para 39,1% delas; 13% acham importante; e apenas uma (4,3%) acredita ser pouco. Portanto, pode-se inferir que esse fator deu altamente importante, e que as pessoas preferem não estar presas a horários de abertura e fechamento de uma loja.

Ter a liberdade de possuir uma loja própria ao invés de usar os serviços de uma loja que vende várias marcas foi considerado algo pouco importante para 43,5% das empresas; 30,4% acharam importante; 13% consideraram muito importante; 4,3% acha determinante e 8,7% irrelevante. Com isso, pode-se perceber que a percepção foi quase equilibrada, mas a maioria dos entrevistados não veem grande importância nessa questão de não competir com outras marcas ao lado. O grau de importância com relação à economia de tempo que a Endossa fornece deu determinante para 47,8% da amostra; muito importante para 17,4%; importante para 26,1%; porém 8,7% consideraram irrelevante. Mas mesmo assim, pode-se inferir que o serviço prestado pela loja colaborativa dá um ganho de tempo para essas marcas.

A Endossa estabelece um valor mínimo de venda que as marcas precisam atingir para não perderem seu espaço. Com relação a isso, o fator pressão pode ter certo grau de relevância. Então, a partir deste questionamento, 30,4% delas concordam totalmente com essa pressão de bater a meta e 21,7% concordam parcialmente, porém 26,1% discordam totalmente, 4,3% discordam parcialmente e 17,4% ficaram indiferentes. Pode-se notar que a maior parte das marcas (12 delas) sofre de alguma forma com essa pressão.

A seguinte assertiva foi se era inconveniente compartilhar o espaço com outras marcas, e mais da metade das pesquisadas discordaram totalmente (60,9%); 21,7% ficaram indiferentes; e nenhuma concordou totalmente com isso. Assim sendo, infere-se que as entrevistadas não se sentem ameaçadas por estarem expostas juntamente com outros produtos.

Depois de analisar as questões sobre conveniência, pode-se notar que não houve constância nas respostas e causou um equilíbrio nesta variável. Contudo, ela é uma dimensão positiva, porém não foi a que mais se destacou. Assim, essa dimensão foi reforçada em partes pela teoria, pois no estudo de Pizzol (2015), a conveniência e a praticidade tiveram um papel importante, que geraram comodidade e liberdade para os participantes. Ornellas (2012) também enxergou a importância desta variável.

3.3 Dimensão Crença no Bem Comum

A pergunta que representa essa dimensão foi se ao compartilhar recursos e evitar consumo excessivo o entrevistado se sentiria bem. O resultado foi que 56,5% concordaram totalmente com isso; 26,1% concordaram parcialmente; e 17,4% ficaram indiferentes a esse questionamento. Então, 19 entrevistados ao concordarem indicam que acreditam estar promovendo o bem-estar da comunidade e da sociedade, além do bem para o meio ambiente. Assim sendo, a Crença no Bem Comum é relevante para o estudo, pois além desses percentuais, sua média e moda ficaram altas (4,391 e 5, respectivamente), demonstrando alta concordância da amostra.

3.4 Dimensão Identidade Social

Quando indagadas se ser adepta a economia colaborativa permitiria fazer parte de um grupo de pessoas com interesses semelhantes, 65,2% das entrevistadas concordaram totalmente; 30,4% concordaram parcialmente e 4,3% foram indiferentes. Com isso, as 22 pessoas que concordaram de alguma forma demonstram essa sensação de pertencimento a um grupo.

Ser adepto à economia colaborativa melhora a imagem perante a comunidade e sociedade foi algo que gerou concordância total em 30,4% das marcas; concordância parcial em 30,4%; foi indiferente para 34,8% delas e só uma marca (4,3%) considerou irrelevante. Com relação ao sentimento de aceitação pela comunidade e sociedade ao ser adepto à economia colaborativa, 13% concordaram totalmente; 47,8% concordaram parcialmente; 4,3% discordaram parcialmente; 8,7% discordaram totalmente; e 26,1% foram indiferentes.

Malone, Pillow, Osman (2012) tratam sobre o pertencimento, e afirmam que ter aceitação e evitar a rejeição é algo que permite a sobrevivência e reprodução. E segundo Andrade e Pinto (2014), uma das consequências do consumo colaborativo é o aumento da rede de relacionamento das pessoas. Com isso, é possível observar que o atual estudo também destaca a importância de pertencer a um grupo de pessoas com interesses semelhantes e a preocupação de passar uma imagem para obter essa inclusão. Assim, essa dimensão foi positiva, uma questão teve média 4,609 e moda 5, o que representa alta concordância, porém o número de indiferença das outras duas questões também foi alto, o que acaba não deixando essa variável entre as mais relevantes.

3.5 Dimensão Confiança

A assertiva se as marcas confiavam no modelo de operação da economia colaborativa, deu que todas elas concordaram, sendo que 60,9% totalmente e 39,1% parcialmente. Agora, ao serem questionadas se consideravam seguro o serviço da loja Endossa, 43,5% concordaram totalmente; 47,8% concordaram parcialmente; 2 marcas discordaram, sendo que uma (4,3%) totalmente e outra parcialmente (4,3%). Portanto, a maioria das marcas demonstrou que tem alguma ressalva no quesito segurança.

A partir destas informações da pesquisa e dos dados de média e moda altos (acima de 4), viu-se que a confiança é importante para a relação advinda da economia compartilhada. E isso é corroborado no estudo de Maurer et al. (2012, p.77), que chegou a conclusão de que “independentemente da forma de colaboração, a confiança foi considerada essencial para o desenvolvimento adequado de atividades compartilhadas”, e isso foi algo que vai de acordo com a teoria de Botsman e Rogers (2011).

3.6 Dimensão Riscos

Ao serem perguntados se temiam não conseguir se familiarizar com as regras de uma loja colaborativa, a grande maioria (78,3%) discordou totalmente, uma (4,3%) discordou parcialmente e o restante (17,4%) foi indiferente. Logo, pode-se notar que não é uma variável relevante.

Quando indagados se havia risco em deixar o próprio produto sob a gerência de outras pessoas, 43,5% dos entrevistados concordaram parcialmente e 8,7% concordaram parcialmente. Já 26,1% discordaram totalmente, 13% discordaram parcialmente e 8,7% ficaram indiferentes. As opiniões ficaram meio equilibradas, pendendo para a concordância.

Lamberton e Rose (2012) propõem um modelo que coloca o fator risco em pauta. E concluíram que a propensão para compartilhar não depende só da participação em negócios com essa natureza, mas depende também da confiança em outros integrantes do compartilhamento. No estudo atual, esse quesito é compatível em partes com a teoria, pois a maioria dos respondentes não teme a questão das regras de uma loja colaborativa e o fato de se há riscos em deixar os produtos sob a gerência de terceiros gerou indiferença e discordância (total e parcial) por grande parte dos respondentes (47,8%), o que gera quase um equilíbrio com os que concordaram. Então não se pode afirmar que reafirmou a teoria totalmente, pois não se mostrou uma dimensão relevante.

3.7 Dimensão Intenção de Uso

Com relação à intenção de uso de uma loja colaborativa, todas elas concordaram que pretendem continuar usando os serviços de lojas assim por um longo período. Sendo que 65,2% concordaram totalmente e 34,8% parcialmente. Notando-se o benefício que esse meio de comercialização possui. E quando foram questionadas se o custo dos serviços da Endossa fossem os mesmos de ter uma loja própria, a maioria concordou, sendo que 47,8% totalmente e 34,8% parcialmente. Porém, 8,7% discordaram parcialmente e 8,7% ficaram indiferentes, mas nenhuma discordou totalmente, então não chegaram a descartar essa hipótese.

Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2015) concluíram em seu estudo, sobre motivações nas atitudes e intenções de uso, que os benefícios econômicos têm efeito significativo sobre as intenções comportamentais para iniciativas de compartilhamento, mas não nas atitudes dos indivíduos em relação ao consumo compartilhado. Com isso, através dos dados, pode-se ver que os respondentes da atual pesquisa reagiriam ao contrário à teoria desses autores, pois a intenção de 82,6% seria escolher o próprio negócio caso o benefício econômico deste fosse igual ao de uma loja colaborativa. Entretanto, não se

pode tirar uma conclusão específica sobre esta dimensão, pois as duas questões que a representam apontaram para sentidos opostos, concordando com as conclusões de Pizzol (2015).

4 Conclusão

A economia colaborativa, tema central deste trabalho, é algo muito recente ainda, o que pode ser visto através do baixo número de negócios colaborativos (porém está numa escala crescente) e pelo fato dos entrevistados comercializarem seus produtos em uma loja colaborativa há menos de cinco anos.

A amostra desta pesquisa mapeia marcas que surgiram há pouco tempo no mercado e que ainda estão recentes nesta economia colaborativa, o que é observado no fato de menos de 25% das participantes terem contato com outras lojas colaborativas, além da Endossa. Dentre os principais fatores que motivaram a adesão a essa loja foram o baixo custo e a possibilidade de testar a aceitação de seus produtos.

Pizzol (2015), através de sua proposição de escala para mensuração de consumo colaborativo, elencou oito dimensões da economia colaborativa antes de validar seu questionário, depois de ter feito isso, ela constatou que apenas seis delas teriam certo efeito em sua pesquisa de *carsharing*, as quais são: economia de custos, consciência ambiental, identidade social, confiança, riscos e conveniência.

Então, o estudo desta autora foi base para a estruturação do questionário desta pesquisa, porém houve mudanças nas escolhas das dimensões devido à diferença da natureza do serviço de compartilhamento. Logo, as variáveis escolhidas foram: economia de custos, conveniência, crença no bem comum, identidade social, confiança, riscos e intenção de uso. Há duas dimensões (intenção de uso e crença no bem comum) que Pizzol (2015) não levou para a sua proposta validada, mas foram consideradas neste estudo devido às próprias recomendações nas considerações finais da dissertação desta autora.

Dentre as dimensões que mais se destacaram está a economia de custos, algo que já pode ser percebido na caracterização da amostra, pois foi o fator que mais influenciou na adesão dos serviços de uma loja colaborativa. Os respondentes têm os custos como

principal motivador ao aderir uma economia colaborativa. Além disso, os outros dados também reforçam a importância deste fator, o qual é apontado por vários autores que tratam deste tema, como Ornellas (2012). E é uma opção economicamente viável, pois o valor do aluguel do nicho é baixo e é algo que gera uma visibilidade para o produto, pela loja já ser conhecida.

A variável conveniência foi positiva, mas não foi a que teve mais destaque devido às respostas muito díspares. Os respondentes, em sua maioria, prezam por não terem a obrigatoriedade de estar presente em uma loja física e muito menos de se prenderem ao horário comercial.

Crença no bem comum foi a dimensão que obteve um resultado diferente ao da pesquisa de Pizzol (2015), porque no estudo atual ela foi altamente relevante. Com relação à dimensão identidade social, ela foi positiva, entretanto teve alta incidência de respondentes indiferentes, que conseqüentemente não a deixou com tanto destaque. Talvez seja por uma questão do tamanho da amostra, por esse motivo é recomendado que as pesquisas futuras foquem mais neste quesito. Confiança também ressaltou com seus dados, mas não foi a dimensão mais relevante. Um motivo disso é que a aplicação dos questionários foi apenas para as marcas clientes da loja Endossa, o que pode ter um viés devido a forma que ela se relaciona com seus clientes, algo que varia de empresa para empresa. Logo, em outros estudos é recomendado pesquisar uma amostra mais ampla, que seja proveniente de várias fontes.

E uma dimensão que não foi relevante para o estudo foi riscos, pois seus valores de média foram muito baixos e as modas foram díspares, mostrando desequilíbrio das questões que compuseram esse quesito. Já no caso da intenção de uso, há uma semelhança com o que Pizzol (2015) concluiu, pois ela não é relevante para a pesquisa pelos resultados das assertivas irem para sentidos contrários.

As limitações deste estudo estão no fato de que os respondentes são clientes de uma empresa só, a Endossa, o que impede uma visão ampliada que as clientes de outras lojas trariam, mesmo tendo 21,74% da amostra que comercializa com outras lojas colaborativas. Outro ponto que limita é que os questionários foram aplicados por e-mail, restringindo o número de participantes, pois é uma plataforma em que há mais possibilidades de a pessoa ignorar e não responder. E algumas recomendações futuras já foram dadas no decorrer desta consideração final, porém também se pode apontar a

necessidade de mais estudos nesta área, pois é algo que está em crescimento, não parece ser passageiro e isso vem como uma solução para as más consequências do consumo desenfreado e para a geração de oportunidade para os micros e pequenos empresários.

Concluindo este trabalho, pôde-se verificar que o objetivo de analisar os fatores que motivam a adoção do serviço compartilhado da Endossa foi cumprido e analisado sob a perspectiva de vários autores, reforçando ou refutando a relevância deles.

5 Referências Bibliográficas

AFFONSO, Henrique José. **CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC):** Impactos da Implementação do Modelo na Estratégia, na Estrutura E na Gestão de Empresas do Setor Privado. 2010. 204 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fumec, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/henrique_jose_affonso.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2016.

ANDRADE, Helena da Gama Cerqueira; PINTO, Marcelo Rezende. O que é meu é seu?! Seria o consumo colaborativo uma inovação social? In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO, 07, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** 2014 (completo). Disponível em: <http://www.estudosdoconsumo.com.br/artigosdoenec/ENEC2014-GT08-Andrade_Pinto-O_que_e_meu_e_seu_seria_o_consumo_colaborativo_uma_inovacao_social.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2016.

BELK, Russell. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal Of Business Research**, [s.l.], v. 67, n. 8, p.1595-1600, ago. 2014.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, [s.l.], v. 47, n. 1, p.3-14, 24 maio 2011.

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

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 33, n. 2, p.6-11, abr. 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000200002>. Acesso em: 20 jul. 2016

CHALMERS, Dominic. Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. **Local Economy**, [s.l.], v. 28, n. 1, p.17-34, 13 nov. 2012.

COLLABORATIVE PLANNING FORECASTING REPLENISHMENT – CPFR. 1998. Guideline. Disponível em: <<http://www.cpfr.org>>. Acesso em: 15 set. 2016.

DEUS, Bruna Moreira de. **Um Estudo sobre o Desempenho Econômico de Empresas que Implantaram Centro de Serviços Compartilhados em suas Estruturas Organizacionais**. 2015. 81 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/158315/Monografia da Bruna de Deus.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/158315/Monografia%20da%20Bruna%20de%20Deus.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 14 set. 2016.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Service Management: Operations, Strategy, Information Technology**. New York: McGraw Hill/Irwin, 2007.

FLIEDNER, Gene. CPFR: an emerging supply chain tool. **Industrial Management & Data Systems**, [s.l.], v. 103, n. 1, p.14-21, fev. 2003.

GALLOUJ, Faïz. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European Journal Of Innovation Management**, [s.l.], v. 1, n. 3, p.123-138, dez. 1998. Disponível em: <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01114103/document>>. Acesso em: 07 set. 2016.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research Policy**, Elsevier, 26(4-5), p.537- 556, 1997. Disponível em: < <https://hal-univ-paris13.archives-ouvertes.fr/halshs-01133098/document> >. Acesso em: 07 set. 2016.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAMARI, Juho; SJÖKLINT, Mimmi; UKKONEN, Antti. The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. **Journal Of The Association For Information Science And Technology**, [s.l.], v. 67, n. 9, p.2047-2059, 2 jun. 2015.

HUMPHRIES, A. S.; WILDING, R. D. Long Term Collaborative Business Relationships: the impact of trust and behaviour. **Journal of Marketing Management**, v.20, p. 1107-1122, 2004.

KANTER, R.M. When giants learn cooperative strategies. **Planning Review**, v.18, n. 1, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAMBERTON CP., ROSE RL. When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 4, p. 109–125, 2012.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Laurens. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva. 2001.

MAGLIO, Paul et al. **Service Systems, service scientists, SSME and innovation**. Communications of the ACM, v.49, n.7, 2006.

MALDONADO, Mauricio Uriona et al. Um Estudo sobre a Evolução e as Tendências da Gestão de Serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais...** 2009. Disponível em:

<http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/09/ENESEP_Servi%C3%A7os_final.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.

MALONE, G. P.; PILLOW, D. R.; OSMAN, A. The general belongingness scale (GBS): Assessing achieved belongingness. **Personality and Individual Differences**, v.52, n.3 p.311- 316, 2012.

MAURER, Angela Maria et al. Yes, we also can! O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.68-80, 13 abr. 2015. Disponível em: <[file:///C:/Users/Marcelittle/Downloads/Maurer_Figueir%C3%B3_Campos_Silva_Barcellos_2015_Yes,-we-also-can--O-desenvolvi_34919\(1\).pdf](file:///C:/Users/Marcelittle/Downloads/Maurer_Figueir%C3%B3_Campos_Silva_Barcellos_2015_Yes,-we-also-can--O-desenvolvi_34919(1).pdf)>. Acesso em: 13 set. 2016.

McCARTHY, T; GOLICIC, S.L. Implementing collaborative forecasting to improve supply chain. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v.32, n.6, p.431-454. 2002

MOORI, R. G.; ALMEIDA FILHO, M. A.; MARCONDES, R. C. Desempenho da gestão colaborativa em empresas de alimentos. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 4, n. 3, p. 201-212, 2007.

MOREIRA, Marina Figueiredo. **Predisposição à Mudança e Inovação em Serviços de Software no Brasil**. 2013. 176 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14656/1/2013_MarinaFigueiredoMoreira.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2016.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 8, n. 3, p. 289-318, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.

ORNELLAS, Regina da Silva. **O consumo colaborativo de transporte individual Car Sharing e o processo decisório do consumidor na cidade de São Paulo**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

PIZZOL, Helena Oliveira Dall. **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) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/7350/1/000469987-Texto+Completo-0.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2016.

QUINN, Bárbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. **Shares Services: Mining for corporate gold**. London: Prentice Hall, 2000.

RAMOS, Luciano José Trindade. **Serviços Compartilhados como Forma de Estruturação Organizacional**. 2005. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em:

<<http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/003.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2016.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2005.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

SCHULMAN, Donniel S. et al. **Shared Services: Serviços Compartilhados**. São Paulo: Makron Books, 2001. 280 p.

SERRENTINO, Alberto. **Varejo e Brasil: reflexões estratégicas**. São Paulo: [s.n.], 2015.

SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centro de Serviços Compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. **Revista Alcance**, v. 11, n. 1, p. 49-64, 2004.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos. **Criando Valor com Serviços Compartilhados: Aplicação do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Marco Aurelio da. **Planejamento Colaborativo no Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos: Um Estudo de Caso em Empresa do Setor Metal Mecânico**. 2014. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/111800/000953754.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 set. 2016.

VARGAS, Eduardo Raupp de; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Rev. Adm. Contemp.**, [s.l.], v. 10, n. 1, p.139-159, mar. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a08.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VOLUNTARY INTERINDUSTRY COMMERCE STANDARDS – VICS. 1998. Guideline. Disponível em: <<http://www.vics.org>>. Acesso em: 15 set. 2016.