

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

ERICA ANA ALVES BORTOLOTTI

**ECONOMIA COMPARTILHADA COMO PROMOTORA DE
HOSPITALIDADE EM CENTROS URBANOS**

São Paulo
2019

ERICA ANA ALVES BORTOLOTTI

**ECONOMIA COMPARTILHADA COMO PROMOTORA DE
HOSPITALIDADE EM CENTROS URBANOS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, sob a orientação do Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo
2019

ERICA ANA ALVES BORTOLOTTI

**ECONOMIA COMPARTILHADA COMO PROMOTORA DE
HOSPITALIDADE EM CENTROS URBANOS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, sob a orientação do Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada / Universidade Anhembi Morumbi

Nome do convidado/ titulação/IES

Nome do convidado/IES

RESUMO

A dissertação propõe uma pesquisa qualitativa para se estudar a relação entre Hospitalidade e serviços de Economia Compartilhada em centros urbanos. Será utilizada a lente dos *stakeholders* para análise e levantou-se como problema de pesquisa a questão “Por que a adoção de princípios de Economia Compartilhada pode ser um promotor de relações de hospitalidade nos centros urbanos?”

Com o objetivo de compreender se a Economia Compartilhada promove relações de hospitalidade entre seus *stakeholders* em seus diversos modelos de negócio, optou-se por aplicar o método de Estudos de Casos múltiplos proposto por Robert Yin (2006) e foram denominados três objetos: Airbnb, o projeto de jantares compartilhados “Lá em casa pra jantar” e o escritório de co-working We Work.

Foi identificado que houve uma alteração na dinâmica da Economia Compartilhada, com grandes plataformas não necessariamente promovendo o compartilhamento e a interação, mas apenas uma prestação de serviços, sem relações de Hospitalidade. No entanto, foi encontrado que em projetos menores ou com maiores níveis de personalização, a Hospitalidade permeia as relações do compartilhamento.

Palavras-chave: Hospitalidade. Economia compartilhada. Competitividade. Serviços. *Stakeholders*

ABSTRACT

The dissertation proposes a qualitative research aiming to study the relations between Hospitality and Sharing Economy services in urban centers. The stakeholder theory will be adopted as “lens” in order to analyze the subject and answer the research question "Why the adoption of principles of Sharing Economy can be considered as a promoter of hospitality relations in urban centers?"

The goal of the research is to understand if Sharing Economy services can promote hospitality relations among its stakeholders in its various business models. The method Multiple Study cases, proposed by Robert Yin (2006), was adopted and then three objects were chosen: Airbnb, La em casa pra jantar, and the co-working office We Work.

It was found that it has been a significant change on the sharing economy dynamics, and big platforms not necessarily promote Hospitality relations whilst smaller projects focused on customization presents Hospitality orbiting these relations.

Keywords: Hospitality. Sharing Economy. Competition. Services. Stakeholders theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caráter complexo do conhecimento sobre comércio.	11
Figura 2 - Espectro da tangibilidade dos bens e serviços.	13
Figura 3 - Papel dos serviços na Economia.	14
Figura 4 - A relação da Hospitalidade com o setor de serviços.	17
Figura 5 - Os três domínios da hospitalidade.	18
Figura 6 - Lentes da hospitalidade.	19
Figura 7 - O modelo de negócios da Economia Compartilhada.	25
Figura 8 - Motivações de uso da Economia Compartilhada.	28
Figura 9 - Continuum entre compartilhamento puro e prestação de serviços. ...	37
Figura 10 - Modelo de stakeholders.	42
Figura 11 - Tipologia dos stakeholders: presença de um, dois ou três atributos.	44
Figura 12 - Modelo de meta-hospitalidade.	54
Figura 13 - Mapa de Stakeholders proposto para roteiro de entrevistas do grupo 1.	71
Figura 14 - quarto de studio disponível na plataforma Airbnb, localizado no edifício Copam, no centro de São Paulo.	76
Figura 15 - Mesa compartilhada na casa da anfitriã Claudia Gavioli.	77
Figura 16 - Escritório compartilhado da We Work na Avenida Paulista.	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quesitos presentes na análise do continuum compartilhamento x prestação de serviços/venda.....	38
Quadro 2 - Classificação de tipos de stakeholders, conforme seus atributos.	46
Quadro 3 - Quadro de alguns autores utilizados para construção do referencial teórico.....	61
Quadro 4 - Categorização do Grupo 1 de entrevistados.....	64
Quadro 5 - Categorização de entrevistas para Grupos 2 e 3.....	66
Quadro 6 - Roteiro de entrevistas com gestores das empresas pesquisadas.....	69
Quadro 7 - Roteiro de entrevistas Grupos 2 e 3.....	70
Quadro 8 - Síntese das respostas dadas pelos entrevistados do grupo 1 – Variável Hospitalidade.....	82
Quadro 9 - Síntese das respostas dadas pelos entrevistados do grupo 1 – Variável Economia Compartilhada.....	86
Quadro 10 - Síntese das respostas dadas pelos entrevistados do grupo 1 – Variável Stakeholders.....	91
Quadro 11 - Síntese das entrevistas dos Grupos 2 e 3 – Variável Hospitalidade - Objeto Airbnb.....	97
Quadro 12 - Síntese das entrevistas dos Grupos 2 e 3 – Variável Economia Compartilhada - Objeto Airbnb.....	98
Quadro 13 - Síntese das entrevistas dos Grupos 2 e 3 – Variável Stakeholders - Objeto Airbnb.....	100
Quadro 14 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Hospitalidade – Objeto Lá em casa pra jantar.....	102
Quadro 15 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Economia Compartilhada – Objeto Lá em casa pra jantar.....	104
Quadro 16 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Stakeholders – Objeto Lá em casa pra jantar.....	105
Quadro 17 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Hospitalidade – Objeto We Work.....	107
Quadro 18 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Economia Compartilhada – Objeto We Work.....	110

Quadro 19 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Stakeholders – Objeto We Work.....	111
---	-----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – HOSPITALIDADE, COMPETITIVIDADE E SERVIÇOS	5
1.1 Hospitalidade no ambiente urbano.....	5
1.2 A Competitividade no Setor de Serviços	11
1.3 A Hospitalidade como vantagem competitiva	16
CAPÍTULO 2 – ECONOMIA COMPARTILHADA E A TEORIA DOS STAKEHOLDERS.....	20
2.1 Cibercultura e Sociedade em Rede: contextos da Economia Compartilhada	20
2.2 A Economia Compartilhada	23
2.2.1 Dimensão econômica da Economia Compartilhada	29
2.2.2 Dimensões sociais da Economia Compartilhada	31
2.2.3 A necessidade de lucro e a descaracterização do conceito	35
2.2.4 Vantagem competitiva na Economia Compartilhada	38
2.3 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	41
2.4 Economia Compartilhada e Hospitalidade	48
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1 Objetivos e etapas da pesquisa.....	58
3.2 Revisão de Literatura	59
3.3 Coleta de dados empíricos	62
3.3.1 Entrevista com especialista.....	63
3.3.2 Categorização	63
3.3.4 Protocolo de pesquisa	67
3.4 Estudo de caso	72
3.4.1 Validade externa	73
3.4.2 Validade do constructo e confiabilidade.....	74
3.5 Análise de Conteúdo	75
3.6 Descrição dos objetos de pesquisa	75
3.6.1 Airbnb.....	75
3.6.2 Lá em casa para jantar	77
3.6.3 We Work.....	78

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	80
4.1 Apresentação e análise dos resultados.....	81
4.1.1 Hospitalidade em âmbito comercial e como vantagem competitiva.....	83
4.1.2 Meta-hospitalidade e criação de comunidades	84
4.1.3 Economia Compartilhada	86
4.1.4 A Economia compartilhada e os grandes centros urbanos.....	87
4.1.5 Teoria dos Stakeholders e suas relações nos serviços de Economia Compartilhada	90
4.2 Discussão a partir dos dados dos Grupos 2 e 3.....	95
4.2.1 Airbnb.....	95
4.2.2. Lá em casa pra jantar	101
4.2.3. We Work.....	106
4.3 Discussão sobre proposições e objetivos.....	112
4.3.1 Proposições	112
4.3.2 Objetivos e problema de pesquisa	116
CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
APÊNDICES	130
Apêndice 1 - Transcrição de Entrevista com especialista – Prof. Dr. Max von Zedwitt, especialista em inovação.....	130
Apêndice 2 – Entrevistas com idealizadores ou gestores de projetos de Economia Compartilhada – Grupo 1.....	135
Apêndice 3 – Transcrição de Entrevistas – Grupos 2 e 3 de stakeholders.....	160

INTRODUÇÃO

O tema da pesquisa são as relações entre a Hospitalidade e a Economia Compartilhada em centros urbanos, mais especificamente na cidade de São Paulo, uma das principais metrópoles mundiais. É importante o estudo com contextos das cidades, uma vez que atualmente mais de 75% da população está concentrada em centros urbanos. No Brasil, a taxa de urbanização é de 85%, maior que a média latino-americana (BOUSKELA et al., 2016).

Esta urbanização acaba acompanhada de alguns problemas como poluição, excesso de pessoas e veículos, dificuldades em transporte, desigualdade social, como falta de moradia e desemprego, entre outras mazelas (ARRIAL; ARRIAL, 2017) e a Economia Compartilhada aparece com o objetivo de, de certa forma, amenizar alguns desses problemas.

A partir de um discurso muito pautado na sustentabilidade (BOTSCHAN; ROGERS, 2011; CHENG, 2016), a Economia Compartilhada é um movimento que prega o compartilhamento e o consumo colaborativo de produtos e serviços entre pares (pessoas desconhecidas), onde o “acesso é a nova posse” (PWC, 2015; XIE et al., 2014) e normalmente é mediado por uma plataforma tecnológica conectada à Internet, como os aplicativos.

Com o objetivo de diminuir o consumo e o descarte de itens, por exemplo, há aplicativos que facilitam a troca e/ou empréstimo de itens como ferramentas, decoração para festas, equipamentos esportivos, entre muitos outros, chegando a plataformas onde se pode compartilhar o próprio carro ou casa. O que está sendo subutilizado é dividido, circula entre pessoas diminuindo assim o consumo desnecessário, pois como afirmam Botsman e Rogers (2011), as pessoas não querem uma furadeira, mas sim um furo na parede.

Importante lembrar que no contexto brasileiro, esse movimento vem sendo liderado pelo consumidor mais jovem, que já cresce conectado às plataformas de Internet, ao contrário de gerações anteriores que ainda ligam muito o consumo materialista a uma individualização e pertencimento a grupos sociais, com certa resistência de compartilhamento (MAURER et al., 2015).

No âmbito de serviços esse compartilhamento também acontece. Há atualmente nas grandes cidades um movimento crescente de espaços de *co-working*, que são escritórios onde pode-se alugar apenas uma mesa ou estação de trabalho, pelo tempo necessário,

podendo variar de uma hora a um contrato mensal, e que assim os espaços são mais bem aproveitados, há economia de gastos com aluguel e ainda o ambiente facilita e estimula o intercâmbio de ideias.

Apenas para finalizar a exemplificação sobre os serviços de Economia Compartilhada, tem-se atualmente duas gigantes no setor, que são as empresas Uber e Airbnb, que revolucionaram o mercado. A primeira veio com uma grande disrupção no mercado de transporte, a partir do compartilhamento de carros, criando uma grande concorrência para os táxis e a segunda hoje acumula mais diárias de grandes cadeias hoteleiras (PWC, 2015) por meio do compartilhamento de casas, sejam elas inteiras para o hóspede ou compartilhando espaço com o anfitrião durante sua estada.

Para se ter uma ideia da relevância atual deste mercado, em 2015 estas plataformas movimentaram mais de US\$ 15 bilhões globalmente e as projeções são de quem essas cifras passem para US\$ 335 bilhões até 2025 (PWC, 2015).

Apesar de atualmente estar ligado à tecnologia, o compartilhar é algo antigo (SCHOR, 2014) e o que se pode notar é que essas plataformas vêm na verdade promovendo um resgate de comportamentos do passado, como emprestar, trocar, compartilhar; atos que foram sumindo com o crescimento das cidades, onde muitos habitantes, independente de viverem em bairros dormitórios ou áreas centrais, muitas vezes não conhecem seus vizinhos.

De forma resumida, pode-se afirmar que os princípios desta Economia envolvem os empréstimos, compartilhamentos, trocas e aluguéis de itens subutilizados, normalmente feitos por meio de plataformas tecnológicas, como aplicativos e redes sociais (BOTSMAN; ROGERS, 2011; SCHOR, 2014; SCHOR; FITZMAURICE, 2015).

No entanto, por ser um movimento relativamente novo, ainda é um movimento que carece de estudos e de uma conceituação definitiva. Já os estudos sobre Economia Compartilhada relacionada à Hospitalidade ainda são escassos no Brasil, o que é um revés, pois é necessário adaptar o fenômeno à realidade brasileira, para entendê-lo de forma mais completa.

Importante ressaltar que sobre Hospitalidade, aborda-se no presente trabalho os domínios citados por Lashley (2004), que são social, privado e comercial. Então, uma vez que dentre os problemas mencionados sobre os centros urbanos, poderiam ser adicionadas também questões de hospitalidade, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: “Por que a adoção de princípios de Economia Compartilhada pode ser um promotor de relações de hospitalidade nos centros urbanos?”.

Lucio Grinover é um dos autores que abordaram a questão da Hospitalidade nas cidades e afirma:

A urbanidade seria, então, a condição pela qual o ambiente urbano apareceria a seus cidadãos como uma variedade de modos de vida, de oportunidades para opções, escolhas, trocas, interações, intercâmbios, que, como será visto, são elementos da construção da hospitalidade urbana (GRINOVER, 2016, p. 11).

A partir do exposto sobre o tema e dos questionamentos de Grinover sobre a dinâmica da Hospitalidade nas cidades contemporâneas, o objetivo do presente trabalho é compreender se a Economia Compartilhada promove relações de hospitalidade entre seus *stakeholders* em seus diversos modelos de negócios.

Ressalta-se que por *stakeholders*, entende-se todos que afetam ou são afetados por uma organização (FREEMAN, 1984a) e no presente trabalho serão analisados os *stakeholders* que são afetados somente, para se ter um recorte mais preciso de análise.

Seguindo ao objetivo geral mencionado, desenvolvem-se então como objetivos específicos: a) identificar a percepção dos moradores de um grande centro urbano sobre as relações de hospitalidade durante transações de serviços de Economia Compartilhada; b) entender se as empresas de Economia Compartilhada percebem a hospitalidade como uma vantagem competitiva; e c) verificar se os gestores e funcionários das empresas de Economia Compartilhada se sentem no papel de anfitriões e como executam esse papel.

Para se alcançar esses objetivos, foram desenvolvidas três proposições, sendo elas: P1) A relação de hospitalidade na Economia Compartilhada não está restrita ao Turismo e contribui para a competitividade de uma organização; P2) a Economia Compartilhada pode ser facilitadora de interação entre moradores dos grandes centros urbanos, promovendo relações de hospitalidade, já que demanda por parte dos colaboradores um papel de anfitrião na prestação de serviços; e P3) Por focar nas relações entre pares, a economia compartilhada traz novas dinâmicas entre seus *stakeholders*.

Optou-se por método de pesquisa o Estudo de Casos múltiplos, proposto por Yin (2006) incluindo entrevistas analisadas sob a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Foram selecionadas como objetos três diferentes empresas que oferecem serviços classificados como de Economia Compartilhada em três setores diferentes.

A primeira foi o Airbnb, um aplicativo que oferece acomodação em casas; o segundo objeto escolhido foi o projeto de jantares compartilhados chamado “Lá em casa pra jantar”, que proporciona um jantar, compartilhado com outras pessoas que não se

conhecem, na casa do próprio chef ou cozinheiro; e como terceiro objeto foi definido o We Work, um espaço de co-working que conta com unidades em diversos países e proporciona espaços de trabalho compartilhados.

O estudo desses objetos sob a lente da hospitalidade é crucial, pois ela pode ser entendida como parte do processo de hominização (SCHÉRER, 2002) e é tema de alta relevância para discussão na sociedade contemporânea, ainda mais em tempos líquidos como mencionava Bauman (2001).

Dada a diversidade dos objetos, a construção do referencial teórico abarcou autores diversos que analisam a Hospitalidade, desde os que analisam questões como a dádiva, os ambientes urbanos e o viés histórico, como autores que relacionam a Hospitalidade no ambiente de serviços, porém indo além de questões somente do Turismo.

Neste sentido, Lashley (2004) propôs a teoria dos três domínios da Hospitalidade, o social, doméstico e comercial, representado por um diagrama onde o ponto em comum é denominado “gestão da experiência da Hospitalidade”. Ao se analisar uma ferramenta que oferece hospedagem em casas de cidadãos comuns, porém com troca monetária, essa análise é crucial, uma vez que acaba abrangendo os três domínios propostos pelo autor.

Ainda dando sequência a essa escola de pensamento, foram revistos os estudos de Lugosi (2017) que também propõe um diagrama, porém mostrando interseção da Hospitalidade não somente com o Turismo, mas também com estudos sobre as organizações, serviços de saúde e varejo, porém com a Hospitalidade representando uma área muito maior do diagrama e estas outras apenas orbitando a Hospitalidade.

Esta dissertação está dividida em quatro capítulos, sendo os dois primeiros referentes ao referencial teórico, o terceiro refere-se aos procedimentos metodológicos e o quarto à discussão dos resultados. No primeiro capítulo, vê-se uma discussão sobre a relação entre Hospitalidade e a Competitividade em Serviços, enquanto no segundo a discussão é estendida para a relação entre Economia Compartilhada e *Stakeholders*.

CAPÍTULO 1 – HOSPITALIDADE, COMPETITIVIDADE E SERVIÇOS

1.1 Hospitalidade no ambiente urbano

As condições de vida em cidades sul-americanas podem ser, de certa forma, consideradas hostis devido a fatores como violência, trânsito pesado e transporte público precário, poluição, entre outros fatores que dificultam a vida na cidade e as relações entre seus habitantes.

Apesar de ter havido um completo domínio do ambiente rural no Brasil até o século VXII (SEVERINI; VARGAS, 2017), hoje o país conta com uma taxa de urbanização em torno de 85%, maior que a média latino-americana (BOUSKELA et al., 2016). Isso torna os problemas citados mais recorrentes para os brasileiros e os desafios são crescentes, pois além de se procurar soluções para questões relacionadas ao ambiente, é preciso também estudar problemas vinculados ao convívio entre seus moradores (FERRAZ, 2013).

Conforme dados do IBGE (2016), o Brasil conta com 17 municípios com mais de 1 milhão de habitantes e dentre as cidades mais populosas estão São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília que, juntas, somam mais de 21 milhões de pessoas.

Levando-se em conta que o Brasil está entre os dez países com mais desigualdade social no mundo (PNUD, 2015), torna-se complexo pensar em formas de convívio entre todos esses cidadãos, ainda mais em um “tempo assustadoramente complexo e frágil, como este em que nos coube viver (BAPTISTA, 2005). Para Baptista, uma das soluções para o convívio neste citado tempo complexo e frágil seria então promover práticas de cidadania assentadas no valor da hospitalidade, baseadas no respeito ao outro.

O trabalho de Ferraz (2013) visa à discussão do conceito de hospitalidade urbana para grandes cidades e sua ligação com a dádiva, que teria, para a autora, relação direta com a qualidade ambiental e, conseqüentemente, qualidade de vida para moradores e visitantes.

Este último grupo também é importante de se analisar, uma vez que as grandes cidades estão entre os destinos mais procurados em todo o mundo, mas nem sempre são consideradas hospitaleiras ou acolhedoras, tendo como principal atrativo a variedade de opções de atrações e não a hospitalidade de seu povo em si (FERRAZ, 2013).

Camargo (2015) aborda a questão da urbanidade na qual há uma mescla de gestos de aceitação e de recusa de contato e neste último caso é possível observar a

inospitalidade, que seria esse desinteresse no contato e da qual ainda pode derivar a hostilidade.

A Hospitalidade então aconteceria nas frestas da inospitalidade dominante. Para o autor, “Os domínios da hospitalidade acontecem na realidade nos interstícios de um cotidiano e de uma história marcada pela inospitalidade quando não pela hostilidade” (CAMARGO, 2015, p. 45).

Seguindo a discussão sobre a Hospitalidade em ambiente urbano, Ferraz (2013) afirma que a Hospitalidade nas cidades pode ser propiciada por dois fatores principais: atributos naturais (clima, topografia) e atributos criados pelo homem. Ambos estão em constante mudança e o fato de os ambientes urbanos estarem em muitos casos crescendo desenfreadamente e estarem sempre em constante transformação, há, conforme Milton Santos, uma metamorfose do espaço habitado:

[...] o ser humano é um ser social por excelência. Podemos assim acompanhar a maneira como a raça humana se expande e se distribui, acarretando sucessivas mudanças demográficas e sociais em cada continente (mas também em cada país, em cada região, em cada lugar). O fenômeno humano é dinâmico, e uma das formas de revelação desse dinamismo está, exatamente, na transformação qualitativa e quantitativa do espaço habitado (SANTOS, 2008, p. 41).

Em um contraponto deste fenômeno abordado por Santos, que trata mais do espaço, é possível discutir também a perspectiva de Baptista (2002), que aborda a Hospitalidade pelo olhar da exterioridade e que fala em “lugares de hospitalidade”. Essa é uma visão controversa, uma vez que a autora se apoia na teoria de Marc Augé sobre lugares antropológicos x não-lugares, sendo esses últimos lugares de passagem e desprovidos de memória, como estações ou aeroportos.

Há discordâncias de alguns acadêmicos sobre tal teoria de Augé, mas independente de tais polêmicas, um fator importante que se pode extrair do texto de Baptista (2002) é o de que ao inviabilizar espaços de encontro, a vida urbana põe em risco a consolidação de laços sociais, seja com turistas ou visitantes, seja com vizinhos, colegas ou qualquer um que cruze o caminho do morador da cidade.

Com base no trabalho de Levinas, a autora fala também da consciência para acolher a realidade do fora de si. Para ela, a Hospitalidade é um acontecimento ético que

deve dizer respeito a práticas de acolhimento e civilidade para tornar a cidade um lugar mais humano, principalmente pelo fato de a sociedade ter perdido a noção do coletivo.

No entanto, com a Hospitalidade, deve-se aceitar receber o outro em nosso território colocando à disposição dele o nosso melhor. O outro continua sendo o outro, e deve-se celebrar a distância e ao mesmo tempo a proximidade e continua dizendo que:

A noção de Hospitalidade fundamenta não só a recusa de uma subjetividade auto-suficiente, fechada sobre si mesma, conforme foi exaltado pela modernidade, mas também contraria a visão de uma subjetividade estilhaçada, fragilizada na sua capacidade de desejar e de atuar, como aquela que é apresentada hoje, no horizonte conceitual da chamada pós-modernidade (BAPTISTA, 2002).

A autora propõe ainda que há de se levar em consideração que o mundo é problemático e inseguro e vivido em fragmentos. No entanto, “deve ser transformado num lugar mais humano, num lugar de hospitalidade” (BAPTISTA, 2002, p. 163).

Esta proposta pode ser considerada na verdade um desafio neste mundo chamado pós-moderno, uma vez que outros fatores importantes na análise dos grandes centros urbanos são justamente o medo e a desconfiança, o que dificultaria a relação de respeito ao outro citada por Baptista (2005).

Sobre o tal medo, Bauman (2009), descrevendo mais especificamente o ambiente europeu, reforça a ideia de que quando as vantagens que os habitantes vivenciam estão aquém de suas expectativas ou se as relações não são exatamente aquelas que se gostaria de ter ou ainda se as regras não se apresentam da forma como se gostaria, tende-se a imaginar maquinações hostis e até conspirações de um inimigo que se encontra defronte de suas portas ou debaixo de suas camas.

O fato de se ver o outro como inimigo prejudica ainda mais a questão do convívio nas grandes cidades, pois o medo pode inibir a relação amistosa entre os habitantes. Por medo de que o outro seja um inimigo, relações de hospitalidade podem ser reprimidas.

Somando-se à questão do medo na cidade, Bauman ainda adiciona a questão dos tempos atuais, onde há uma grande individualização; apesar de Santos (2008) afirmar que o ser humano é um ser social, para Bauman (2001) há uma contraposição do indivíduo x cidadão, onde este buscaria um bem-estar coletivo, enquanto o indivíduo é mais egoísta, visando à satisfação apenas de seus próprios interesses, havendo assim uma lenta corrosão da cidadania e o exacerbamento do medo do vizinho e dos “estrangeiros entre nós”.

Esse medo reflete-se principalmente na substituição das comunidades solidamente unidas pelo dever individual de se cuidar e fazer por si mesmo. Com isso, a ideia de perigo

está em toda parte e é inerente da sociedade atual, havendo-se uma recusa a se confiar no outro (BAUMAN, 2009).

Além do medo, há ainda o fenômeno denominado “efeito do espectador” descrito por Abreu (2014), que pode ser definido basicamente pela indiferença de vizinhos quando alguém está em necessidade ou perigo. Em um contexto contemporâneo e urbano, este fato pode ser estendido, a título de exemplo, para os vizinhos que mal se conhecem e são indiferentes uns aos outros, chegando-se ao ponto de haver registros de mortes de pessoas em suas próprias residências que são notados passado muito tempo, pelo fato de ninguém ter dado falta daquelas pessoas (EL PAIS, 2017).

Bauman (2001) discute também como na contemporaneidade se vive em um mundo fragmentado e descontínuo e, se for associada ao seu pensamento a ideia de Lefebvre (LEFEBVRE, 1991), de que a cidade nada mais é que uma projeção da sociedade sobre um terreno, pode-se concluir que se faz ainda mais importante a discussão dos contextos urbanos nos quais a hospitalidade desempenha papel fundamental para a convivibilidade de seus habitantes, seja entre pares como com o “estrangeiro”.

Pode-se acrescentar à justificativa da importância do tema, a ideia que a hospitalidade vem enfrentando um certo declínio, tomando um sentido novo no mundo contemporâneo (GRINOVER, 2016). Esta ideia é ainda reforçada com discussão da inospitalidade, além do simples declínio da hospitalidade, quando se afirma sobre a cidade contemporânea como uma possível cidade-refúgio:

Obra dos homens, construída por e para eles, ela é essencialmente lugar do desejo. Pode também se apresentar como um refúgio para o imaginário frente às insatisfações do presente. Cidade-refúgio, urbe utópica é paradoxalmente um lugar pouco hospitaleiro que limita os espaços da liberdade. (...) ela pode trazer um pouco de luz às nossas cidades contemporâneas marcadas pela crescente inospitalidade (LÉONARD-ROQUES, 2011, p. 502).

No entanto, em contraposição a esta ideia de simples declínio da hospitalidade, alguns autores comentam sobre uma transformação da hospitalidade. Gotman, por exemplo, afirma que a hospitalidade não se perdeu, mas que entrou nos costumes por meio de outros agentes e que em uma “sociedade na qual o estatuto social vem do trabalho, a hospitalidade tem uma dimensão bem menos importante na vida social, é

residual e, em todo caso, pratica-se somente entre familiares e amigos” (GOTMAN, 2013).

Camargo (2015), conforme já mencionado, complementa a discussão ao mencionar que na verdade atualmente as pessoas vivem em situações de inospitalidade e que a Hospitalidade aparece em seus interstícios, ou seja, nas frestas da inospitalidade dominante.

Somando-se à questão da transformação da hospitalidade, pode-se falar ainda de uma “nova” hospitalidade: a urbana (GRINOVER, 2016). O autor complementa o trabalho anterior que discorria sobre sua teoria sobre cidades hospitaleiras, que inclui o tripé “acessibilidade, legibilidade e identidade”, que facilita ao visitante a leitura da cidade (GRINOVER, 2007).

Grinover propõe a discussão sobre o espaço, pois para ele a Hospitalidade é uma relação espacializada entre dois atores, o que recebe e o que é recebido e, baseado em Jacques Godbut, fala ainda que ela é “um dom do espaço; espaço a ser lido, habitado, atravessado ou contemplado” (GRINOVER, 2006, p. 32).

Em um sentido mais macro, de maior abrangência, muito além de uma lente de análise dos contextos urbanos, vale ressaltar que a hospitalidade é também sinal de civilização e humanidade (MONTANDON, 2003) e não deve ser vista simplesmente como um dever moral, mas sim como parte do processo de hominização (SCHÉRER, 2002).

Schérer discute ainda a Hospitalidade relacionada ao cosmopolitismo, que sofreu modificações e hoje, mais do que uma questão geográfica, trata-se na verdade de uma multiplicidade de mundos possíveis. Para ele, o aqui pode ser em qualquer lugar e a Hospitalidade transpassa a definição de Estados, cidades, etc. Nessa relação, assim como também prega Baptista (2002), o importante é o exercício da alteridade. Em sua análise, porém, o cosmopolitismo atual acaba configurando-se como um problema moderno.

Neste sentido, não importando a definição, seja contemporaneidade, pós-moderno, como usou Baptista (2002), ou a modernidade líquida proposta por Bauman (2001), a hospitalidade ainda deve ser discutida e tem importante papel, principalmente no resgate das relações humanas em tempos de diminuição das barreiras geográficas e ascensão vertiginosa da tecnologia.

Já em um sentido mais micro, no qual adaptáramos a lente para uma visão mais localizada, pode-se falar que a Hospitalidade em ambiente urbano pode ser analisada em ambientes como o do comércio ou setor de serviços.

Vargas (2013) relata como a tríade dar-receber-retribuir abordada por Mauss deu origem também ao contrato, com interesse econômico, surgindo, desta forma, o que hoje se chama de comércio. Como este pressupõe trocas, para realizá-las existe a necessidade do encontro, mesmo que seja virtual.

A autora comenta ainda como Mauss é responsável por, devido a seus estudos antropológicos, resgatar o caráter social e de aproximação das trocas e sistema de dádivas da sociedade, ideia antes ofuscada por estudos que abordavam apenas o caráter de acúmulo de riquezas.

Em um contexto urbano, ao longo da história, havia lugares específicos para essas transações comerciais, que eram na verdade o embrião dos mercados, com grande fluxo de pessoas. Com as revoluções industriais, o comércio perde força, ficando em segundo plano, porém volta ao papel de protagonista com o advento da chamada sociedade do consumo, na década de 1970 e, posteriormente, tem início também o crescimento do setor de serviços, devido a novas tecnologias e sofisticação no modo de produzir e distribuir.

Para Vargas (2013), o estudo do comércio oferece a possibilidade de compreender as sociedades e suas dinâmicas e o estudo do setor terciário, comércio e serviços varejistas pressupõe adentrar-se no âmbito de inúmeras áreas do conhecimento. No entanto, sempre houve certo preconceito com o tema, por alguns considerarem uma atividade “indigna, pouco nobre e especulativa” (VARGAS, 2013, p. 1).

Contrariando essa visão, a autora fala da importância do comércio (e conseqüentemente dos serviços), sugerindo uma relação umbilical do comércio com a cidade. Para ela, essa relação oferece importantes subsídios para o entendimento e atuação sobre o urbano.

Para ilustrar essa relação, a autora propõe na Figura 1 uma análise holística do comércio e serviços varejistas com o urbano, chegando a abordar o Turismo urbano e sua relação com Lazer, Cultura, o Encontro e a Hospitalidade e seus impactos nas diversas esferas da cidade, abordando questões como aspectos socioculturais, Economia, Território, Imagem e Arquitetura & Design.

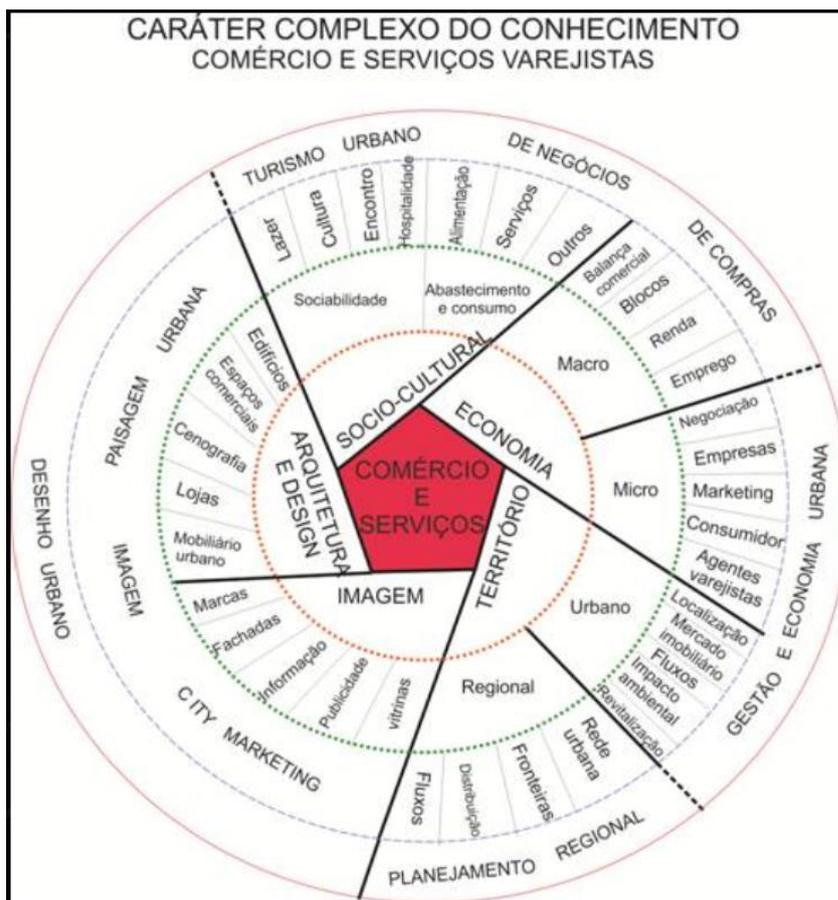


Figura 1 - Caráter complexo do conhecimento sobre comércio.

Fonte: VARGAS (2013)

Desta forma, uma das diversas possibilidades de análise da Hospitalidade está no ambiente de serviços e também na competitividade que há no setor. Outra área do gráfico pertinente aos estudos da Hospitalidade é a referente ao território, que aborda questões como rede urbana, fronteiras, distribuição e fluxos, assuntos totalmente pertinentes ao estudo do encontro hospitaleiro.

1.2 A Competitividade no Setor de Serviços

A partir dos anos 1970, com o advento das técnicas de *marketing* mais próximas com as quais o homem contemporâneo está familiarizado atualmente, foi possível perceber também um aumento do consumo. Passa-se a ter então não somente um consumo por necessidade, mas também por status, que Veblen denominou posteriormente “consumo conspícuo” (TASCHNER, 2010).

Conjuntamente à ideia de Taschner sobre o advento do *marketing* na década de 1970, Vargas (2013), conforme explicado no subcapítulo anterior, fala da sofisticação dos meios de produção e com isso o advento da força do setor de serviços na mesma época.

No Brasil, em pouco menos de 20 anos após o início dessa força do setor de serviços, aproximadamente dois terços do emprego urbano metropolitano já era representado por este setor, além de responder por mais da metade do PIB, conforme dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 1998).

Historicamente, o termo serviços aparece já na década de 1940, proposto por Clark (1940, apud IPEA, 1998), sendo precedido pelo termo “setor terciário” nos anos 1930 (FISCHER, 1933 apud IPEA, 1998).

Conforme mesmo documento do IPEA, o termo “Serviços” é útil, pois é:

Uma definição usual diferencia os serviços de outros bens derivados da produção industrial e agrícola pelo fato daqueles serem consumidos tal como produzidos e resultantes de um processo onde produção e consumo são coincidentes no tempo e espaço (ECC-1991). Assim, os serviços se caracterizariam pela circunstância de serem intangíveis, intransferíveis, não-estocáveis e apresentarem contato direto entre produtores e consumidores (IPEA, 1998, p. 3).

Uma outra perspectiva é abordada por Kon (2004), que diz que os serviços tanto facilitam a produção e distribuição de bens como atendem necessidades da vida individual das pessoas. No entanto, podem atender necessidades das empresas também.

Conforme uma empresa atinge certo nível de reputação, seu serviço pode chegar a ser um diferencial de qualidade, mesmo na relação entre empresas, relação esta também conhecida como B2B (*business to business*). É o caso da Fedex e a Amazon, por exemplo. A segunda se vale da confiabilidade do serviço da primeira ao divulgar que ao distribuir seus produtos conta com o serviço desta empresa parceira (HELM; ÖZERGİN, 2015).

Outra característica importante dos serviços é o seu caráter intangível. Como exemplo concreto, é possível citar a empresa IBM que deu um salto de mera fabricante de computadores e acessórios para se tornar uma gigante na prestação de serviços de tecnologia (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Os autores também definem serviços como

tudo aquilo que inclui todas as atividades econômicas cujo resultado não é um simples produto físico ou construção, mas que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem, em essência, os interesses daquele que o adquire (como

convivência, diversão, geração de hora oportuna, conforto ou saúde) (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 4).

Ainda sobre a questão da tangibilidade, os autores discutem como alguns serviços operam com componentes tangíveis, como é o caso dos *fast foods*, por exemplo, que mesmo pertencendo ao setor de serviços, trabalham com alimento, que é algo tangível. Para ilustrar o grau de tangibilidade, os autores citam um gráfico que mostra o espectro da tangibilidade, no qual é possível reconhecer os produtos mais puros, ou seja, totalmente tangíveis, a serviços mais puros, com alto grau de intangibilidade (Figura 2).

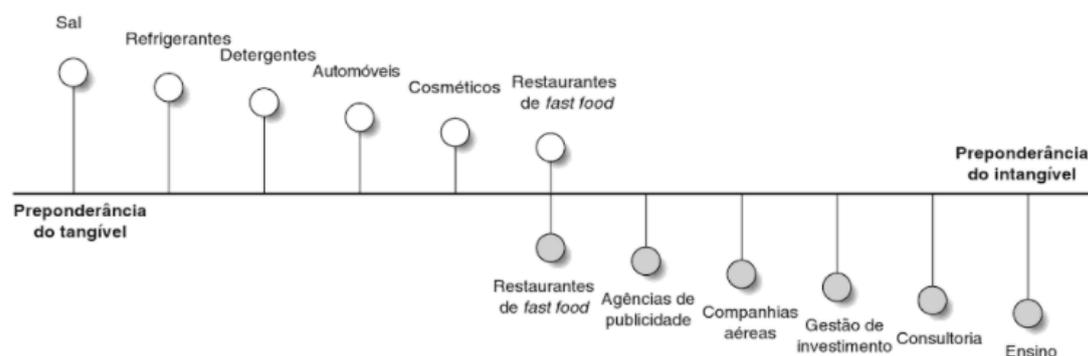


Figura 2 - Espectro da tangibilidade dos bens e serviços.

Fonte: SHOSTACK, G. apud ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014.

Zeithaml e Bitner (2011) para diferenciar ainda mais a questão dos serviços *versus* produtos vão além da questão da tangibilidade. Mencionam ainda três características adicionais: heterogeneidade, ou seja, uma experiência de serviço nunca será idêntica a outra, principalmente por fatores humanos; a questão temporal, na qual o serviço é produzido e consumido na mesma hora, com a participação do consumidor, o que faz com que afete seu desfecho; e a precibilidade, que não permite que se haja estoque ou devolução.

Sobre a questão de o consumidor participar do momento da prestação do serviço, essa é uma característica crucial a ser pensada, uma vez que fatores externos ao prestador de serviço podem acontecer, afetando a percepção do cliente sobre a qualidade.

Esta visão sobre qualidade do serviço pelo consumidor é um ponto crítico para o setor de serviços, pois se configura como crescente os índices de insatisfação e o cliente tem a percepção de, na maioria das vezes, estar sendo mal tratado (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Dentre os principais pontos de observação para este fenômeno estão as altas expectativas dos clientes; a redução de custos por parte das empresas, a ponto de ficarem com menos mão-de-obra; serviços tecnológicos difíceis de implementar; e a competitividade do mercado de trabalho, que faz com que as empresas tenham um *staff* menos qualificado trabalhando na linha de frente e não conseguem treinar tal *staff* para incremento na qualidade do serviço prestado (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

A relevância de se discutir o setor de serviços se dá por ter se tornado um fenômeno gigante nas economias mundiais e é preocupante ver um setor tão abrangente indicar altos graus de insatisfação.

Para ilustrar tal abrangência do setor, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) desenvolveram um gráfico citando algumas das áreas que podem ser consideradas setores de serviços, como pode-se ver a seguir na Figura 3:

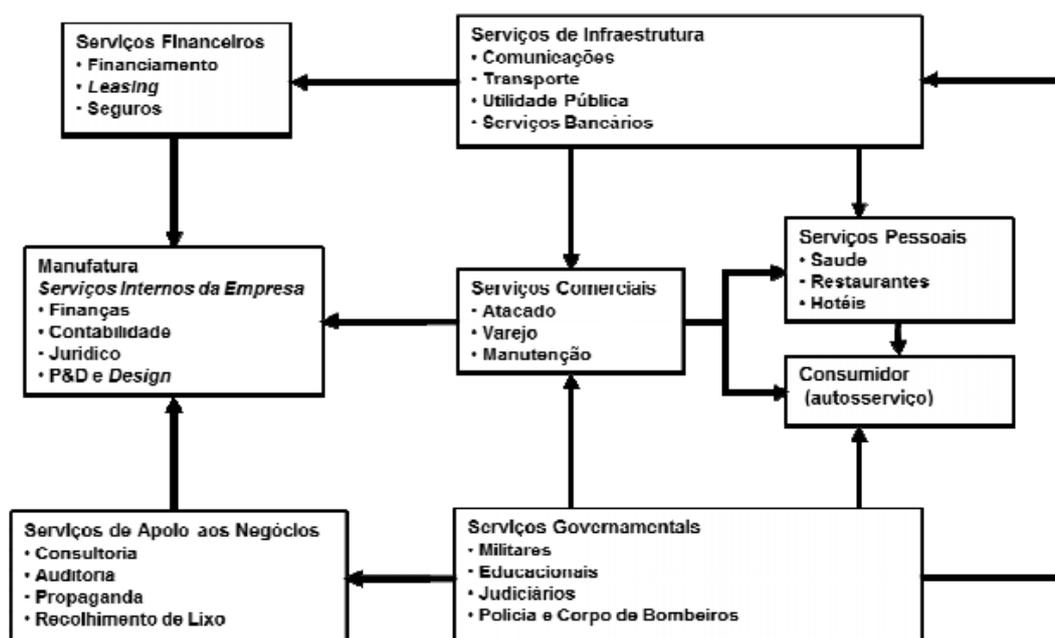


Figura 3 - Papel dos serviços na Economia.

Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons (2010, p. 27)

Com o aumento da oferta de produtos e serviços, e também de concorrentes, essas empresas necessitam se diferenciar de alguma forma e discute-se cada vez mais a questão

da competitividade. Porter (1999) traz então o conceito de “vantagem competitiva”, abordando questões como eficácia operacional, na qual é preciso exercer atividades semelhantes aos concorrentes, porém sempre com melhorias, como em recursos, tecnologias e em pessoal.

No entanto, nesta pesquisa pretende-se abordar a competitividade de uma forma sem a agressividade que pode ser inerente a algumas empresas. Expressões como “*business as usual*” costumam definir processos nos negócios nos quais “os fins justificam os meios” e que ações antiéticas podem ser adotadas em nome da liderança. Definitivamente não é a abordagem da pesquisa e, para confirmar a abordagem mais ética da competitividade, incluiu-se no referencial teórico autores como C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy e Gary Hamel.

Dentre as ações que as organizações podem adotar afim de aumentar a competitividade é a de desenvolver uma competência essencial com o objetivo de se criar uma percepção de valor por parte do cliente, aumentando assim a probabilidade de retenção e de lealdade por parte deste cliente (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

Em um contexto onde o consumidor está cada vez mais empoderado e conectado, é mandatório para as empresas manter um relacionamento saudável com este cliente. Para autores como Rifkin, que fala de uma cultura do “hipercapitalismo”, na qual o ser humano vem mudando seu comportamento de consumo (RIFKIN, 2000), é importante ouvir este cliente, que hoje não se contenta em apenas adquirir um produto ou serviço (CHAHARBAGHI; LYNCH, 1999). Ele também quer entender de sua cadeia produtiva, saber a origem e opinar ativamente no desenvolvimento dos produtos e serviços, o que deu origem ao conceito de co-criação (BUHALIS; LAW, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Voltando à questão de dentre os elementos essenciais para melhora dos processos de uma empresa estar o capital humano, prova-se que as pessoas são importantes (PORTER, 1999) e as empresas devem assumir um compromisso emocional e intelectual com o futuro, para não serem apenas seguidoras (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

Conforme ilustrado na Figura 3, prestadores de serviços incluem empresas de vários setores e também governos, e pode-se ainda acrescentar instituições como Organizações Não-Governamentais (ONGs), associações de bairro, etc. Em qualquer que seja o caso, para aumentar a percepção de bom serviço prestado e, assim, sua competitividade, é importante investir em tecnologia e no capital humano.

Neste sentido, uma vantagem competitiva dessas empresas pode ser a Hospitalidade, já que conforme exposto anteriormente para alguns autores, esta encontra-se em declínio nos centros urbanos.

O conhecimento sobre as características da Hospitalidade para o posterior treinamento das equipes que poderão se tornar anfitriãs pode fazer com que se aumente a sensação de bom atendimento e de qualidade do serviço prestado.

Importante lembrar que na tecnologia também é possível aplicar conceitos da Hospitalidade, para melhorar a interação do usuário em uma plataforma tecnológica, seja um totem de auto-atendimento, chat, *website* ou aplicativo.

Baseando-se na expressão de Isabel Baptista (2008) sobre a relação com gente de carne e osso, Wada e Moretti lembram que “mesmo com a adoção de toda a tecnologia disponível e horas sem fim de treinamento, o momento de prestação de serviços não muda de ‘gente lidando com gente’” (WADA; MORETTI, 2014).

Além disso, os autores ressaltam também que a hospitalidade aplicada em atividades comerciais vem sendo gradativamente assumida como genuína, traduzida como uma competência dos indivíduos que atuam como anfitriões e não meramente uma característica que seja treinada e transmitida em manuais de procedimentos, ou até mesmo encenada.

1.3 A Hospitalidade como vantagem competitiva

Quando se relaciona Hospitalidade ao setor de serviços, pode-se incorrer ao erro de se associar o tema somente à Hotelaria ou ao Turismo. Quanto a tal “erro”, Lugosi (2017) oferece um *insight* importante, mostrando que a Hospitalidade é algo maior e que o Turismo apenas “orbita” a Hospitalidade, assim como outros segmentos do setor de serviços (Figura 4).

Sendo assim, tratar somente de meios de hospedagem ou serviços de alimentação e bebidas (A&B) seria uma visão extremamente reducionista. Há a possibilidade de se analisar a Hospitalidade em ambientes de serviços de saúde, no varejo em geral e nos estudos organizacionais, que inclui também, a título de exemplo, os departamentos de recursos humanos (RH). Além, é claro de dar possibilidades de se estudar as diversas faces do Turismo, como gestão e promoção dos destinos turísticos, por exemplo.

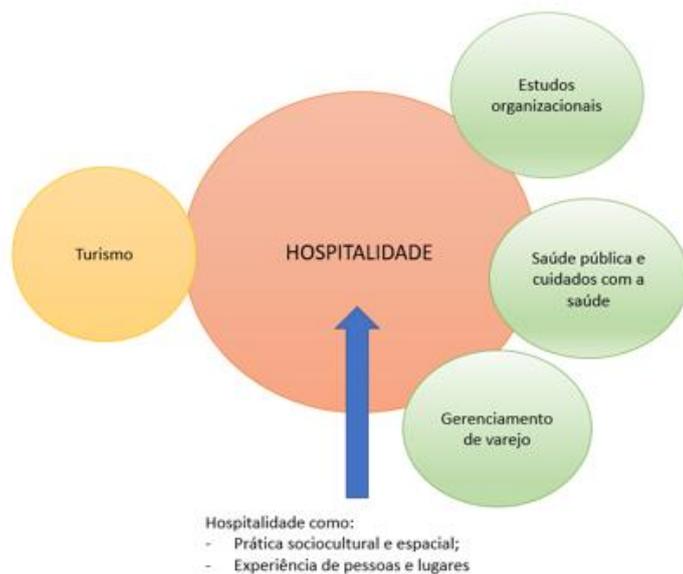


Figura 4 - A relação da Hospitalidade com o setor de serviços.

Fonte: Adaptado de Lugosi (2017)

Na presente pesquisa, as relações de Hospitalidade serão observadas com um olhar sobre o fenômeno denominado Economia Compartilhada, que engloba serviços de Turismo e Hospitalidade, mas também de escritórios de trabalho, empréstimos de bens entre indivíduos, transporte, etc e serão balizadas pela visão de Lugosi (2017).

O diagrama de Lugosi juntamente com o proposto por Lashley (Figura 5) proporcionam então um contexto para discussão da primeira proposição deste trabalho, P1: A relação de hospitalidade na **Economia Compartilhada** não está restrita ao Turismo e contribui para a **competitividade** de uma organização.

Para adicionar sustentação à questão de que Hospitalidade, da mesma forma que não é hotelaria também não é apenas receber bem o outro em seu domicílio, Lashley (2004) propõe um diagrama ilustrando os três domínios da hospitalidade: social, doméstico e comercial, além de um ponto de interseção entre eles, considerado pelo autor a “gestão da experiência em hospitalidade” (Figura 5).

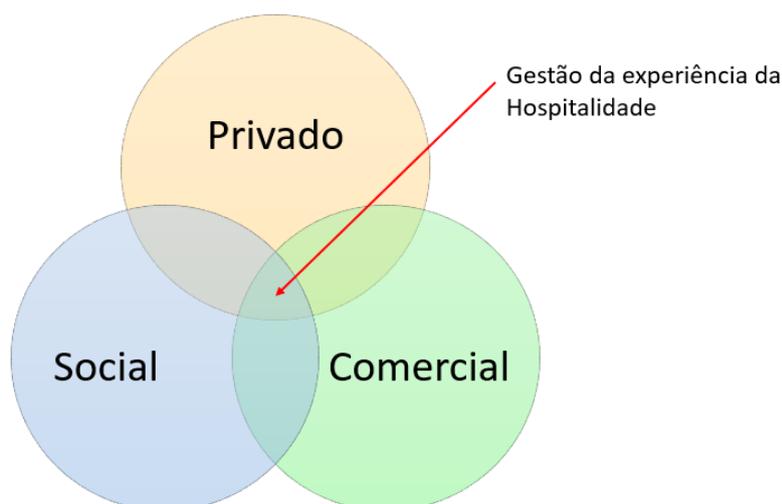


Figura 5 - Os três domínios da hospitalidade.

Fonte: Adaptado de Lashley (2004)

Além do diagrama, outra contribuição sobre a temática é sua reflexão de que:

Os dominantes números de pequenos empreendimentos que oferecem A&B e/ou acomodação são, de alguma maneira, uma forma de “casa comercial”, onde as atividades comerciais são intrinsecamente entrelaçadas ao domínio privado/doméstico. No domínio comercial da hospitalidade, o estudo das relações anfitrião e hóspede, junto ao entendimento das dimensões emocionais presentes em serviços de hospitalidade, podem dar insights importantes para o desenvolvimento de estratégias de competitividade (LASHLEY, 2007, p. 5).

Essa relação entre hóspede e anfitrião pode ser estendida aos diversos segmentos de serviços como apontou Lugosi (2017), enquanto Wada e Moretti (2014) completam a questão da Hospitalidade como vantagem competitiva quando discutem que a prestação de serviços é o momento de interação entre o prestador e o consumidor e é, neste momento de encontro, que a qualidade pode ser percebida pelo cliente e assim considerada um diferencial, trazendo vantagem competitiva para o prestador de serviço (WADA; MORETTI, 2014).

Como uma forma de entender a sociedade tanto em nível macro como micro, Lashley, Lynch e Morrison (2007) propuseram um gráfico com as lentes da Hospitalidade, mostrando as diversas possibilidades de estudos e abordagens sobre o tema (Figura 6).

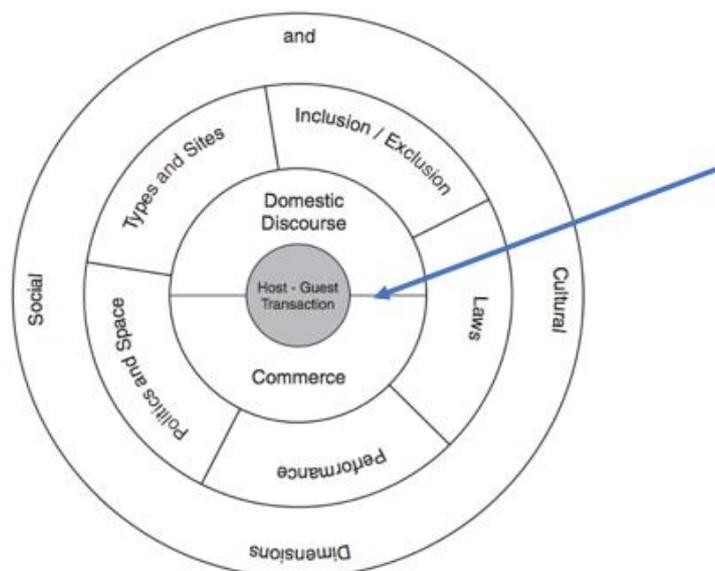


Figura 6 - Lentes da hospitalidade.

Fonte: Lashley, Lynch, Morrison (2007)

No presente trabalho, a abordagem estará restrita à área com a seta, que inclui relações entre anfitrião e hóspede tanto sob um discurso da hospitalidade doméstica como daquela que ocorre em ambiente comercial. Isto porque serão analisados objetos pertencentes à Economia Compartilhada que envolvem o encontro entre anfitrião e hóspede em um misto de doméstico e privado no caso da plataforma Airbnb e de jantares compartilhados na casa de um anfitrião, como o “ Lá em casa pra jantar”; e em um escritório compartilhado para trabalho pertencente à rede de escritórios We Work. Lembrando que em todos os casos há ainda relações permeadas pelo ambiente virtual, como *websites* e aplicativos.

Sendo assim, pretende-se sob o olhar teórico da hospitalidade analisar um fenômeno relativamente novo e disruptivo, que é a Economia Compartilhada, analisando-se as novas interações sociais que esses serviços proporcionam, mas sem abandonar também o olhar estratégico, no qual empresas devem se manter competitivas e manter também uma relação saudável com seus diversos *stakeholders*.

Toda a discussão sobre Hospitalidade e ambientes urbanos serão o pano de fundo pra se discutir a P2: a **Economia Compartilhada** pode ser facilitadora de interação entre moradores dos grandes centros urbanos, promovendo relações de **hospitalidade**, já que demanda por parte dos colaboradores um papel de anfitrião na prestação de **serviços**.

CAPÍTULO 2 – ECONOMIA COMPARTILHADA E A TEORIA DOS STAKEHOLDERS

2.1 Cibercultura e Sociedade em Rede: contextos da Economia Compartilhada

Em um contexto globalizado e conectado em rede (CASTELLS, 1999), no qual a tecnologia tem importância crescente, torna-se importante entender não somente os impactos econômicos de tal fenômeno, mas também o social. Essas tecnologias disruptivas e, principalmente a Internet, vêm mudando o comportamento do consumidor e as dinâmicas sociais, o que remete à ideia de cibercultura proposta por Pierre Lévy, que pode ser considerada

a expressão da aspiração de construção de um laço social, que não seria fundado nem sobre os links territoriais, nem sobre as relações institucionais, nem sobre as relações de poder, mas sobre a reunião em torno de centros de interesses comuns [...] sobre processos abertos de colaboração (LÉVY, 2000, p. 130).

Mesmo sendo mediada por plataformas tecnológicas e vir sendo discutida muito por um viés da regulação, a Economia Compartilhada de certa forma prega a interação entre usuários e a criação de verdadeiras comunidades virtuais. Mesmo em ambiente virtual, é possível se ter relações de hospitalidade e é a partir dessas comunidades virtuais que se pretende compreender se é possível vir a ter uma hospitalidade real nas grandes cidades; daí a origem da problemática proposta: se esses serviços podem ser considerados promotores de Hospitalidade nos centros urbanos.

Para adentrar em tal discussão, se faz pertinente discutir anteriormente o papel da Internet na sociedade contemporânea, que é o fenômeno que de certa forma permitiu o advento de tais plataformas e as interações em ambiente virtual.

Como já discutia Castells (1999) ao final da década de 1990, a Internet é a espinha dorsal da comunicação global mediada por computadores e foi determinante em alterar a dinâmica da sociedade em diversas esferas. As novas tecnologias da informação passaram então a integrar o mundo em redes globais, o que possibilitou construir uma série de comunidades virtuais.

Nessa nova sociedade da informação, um de seus princípios organizacionais seria a identidade que, para o autor, constitui o:

processo pelo qual um ator social se reconhece e constrói significado principalmente com base em determinado atributo cultural ou conjunto de atributos, a ponto de excluir uma referência mais ampla a outras

estruturas sociais. Afirmação de identidade não significa necessariamente incapacidade de relacionar-se com outras identidades [...] ou abarcar toda a sociedade sob essa identidade [...]. Mas as relações sociais são definidas *vis-à-vis* as outras, com base nos atributos culturais que especificam a identidade (CASTELLS, 1999, p. 39).

Em 2017, contabilizou-se cerca de 4 bilhões de usuários de Internet globalmente (INTERNET WORLD STATS, 2017), o que mostra a dimensão do fenômeno na sociedade contemporânea. Tal fenômeno, para Castells (2003), reforça ainda a culminação de um processo histórico de desvinculação entre localidade e sociabilidade na formação da comunidade.

Apesar de alguns críticos acharem que ele na verdade acaba trazendo isolamento social e a vivência de mundos fantasiosos, destoantes do mundo real, a Internet acabou sendo apropriada pela prática social, passando a ser uma extensão da vida como ela é, indo além de meras representações de papéis (CASTELLS, 2003).

No entanto, um ponto de atenção no pensamento de Castells, é quando o autor diz que

Contrariando alegações de que a Internet seria uma fonte de comunitarismo renovado ou uma causa de alienação do mundo real, a interação social na Internet não parece ter um efeito direto sobre a configuração da vida cotidiana em geral, exceto por adicionar interação on-line às relações sociais existentes (CASTELLS, 2003, p. 100).

Trata-se de um ponto de atenção porque, com a devida ressalva que o autor escreveu seu texto no início da década de 2000, o advento dos *smartphones* e seus aplicativos, da Internet móvel e também dos serviços de Economia Compartilhada trouxe mudanças em tal interação social na Internet e ela teve impactos na vida cotidiana.

Redes sociais como Facebook e Instagram e aplicativos diversos, como Whats App, Uber, Waze, aplicativos para pedidos a restaurantes, etc., alteraram a forma como pessoas se comunicam, se deslocam pelas cidades, se informam, trabalham e tomam suas decisões de compra.

Ressalta-se também que a Internet possibilita criar novos tipos de laços fracos¹, como nas comunidades de interesse, o que poderia de certa forma ser visto como o tal do comunitarismo renovado que mencionou Castells.

¹ Termo presente na teoria de Mark Granovetter (1973), sobre laços fortes e fracos conforme o grau de convivência entre indivíduos, sendo os laços fortes compostos por pessoas de maior convívio, como do círculo familiar, e laços fracos aqueles indivíduos como colegas de trabalho, de estudos e conhecidos.

Neste cenário de flexibilidade e do poder de comunicação proporcionados pela Internet, a interação social online passa a desempenhar um crescente papel na organização social, na qual as redes online podem formar comunidades virtuais que não perdem em intensidade para as comunidades físicas e continuam permitindo a criação de laços e possibilidades de mobilização (CASTELLS, 2003).

Botsman e Rogers (2011) descrevem como exemplo de comunidade online o novo modelo de *marketing* que vem sendo adotado pela marca de vestuário e equipamentos esportivos Nike. Em seu antigo modelo tradicional, a empresa gastava uma robusta verba de *marketing* em peças de TV, mídia impressa, em sua maioria protagonizadas por celebridades.

Mudaram de estratégia e diminuíram substancialmente o investimento em tais campanhas, passando a oferecer serviços como aplicativo interativo para corredores, no qual era possível registrar suas corridas e ainda compartilhar seus resultados com amigos. Tal aplicativo já contava em 2009 com mais de 1 milhão de usuários e, conforme o presidente da empresa à época, a marca adotou esta estratégia porque sabe que os clientes na verdade gostam de fazer parte de uma comunidade, seja ela física ou virtual.

Essas discussões sobre o funcionamento da sociedade em rede e a cibercultura, dão margem para discussão sobre um fenômeno chamado “Economia Compartilhada”, que teve origem na década de 2000 e incentiva a construção de comunidades virtuais para uma nova forma de consumo: o compartilhamento.

Na verdade, compartilhar não é algo necessariamente novo, já era recorrente entre conhecidos e vizinhos, desde as sociedades antigas (BOTSMAN; ROGERS, 2011; SCHOR, 2014), porém é um comportamento resgatado pela facilidade proporcionada por plataformas tecnológicas, que conectam pessoas estranhas com objetivos comuns e que tenham algo subutilizado para oferecer, seja produto ou serviço.

Uma das facilidades proporcionadas pelas plataformas de compartilhamento é o fato de fazer com que oferta e demanda se encontrem, algo que em linguagem tecnológica é chamado de *match*. As empresas que gerem tais plataformas são responsáveis pelo *marketing*, segurança dos dados nas transações, facilidades de pagamento, o que faz com que acabem sendo maiores geradoras de demanda (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017).

Uma das principais motivações para engajamento em tais plataformas é o desejo de conexões sociais, com um desejo de conhecer novas pessoas ou até os próprios vizinhos (SCHOR, 2014), e ao mesmo tempo ter acesso a um produto ou serviço de forma mais econômica. As plataformas tecnológicas desempenham importante papel, pois é o

que permite simplificar, padronizar e facilitar a participação e o engajamento de seus usuários, reduzindo custos e esforços (CHASE, 2015).

Alterações na forma de trabalho também tornaram o campo mais fértil para o compartilhamento, seja virtual seja de espaços. É cada vez mais comum as pessoas dividirem escritórios em espaços chamados de *co-working* (SCHOPFEL; ROCHE; HUBERT, 2015) e isso foi facilitado pelo fato de o trabalho atual ser cada vez mais dependente de informação do que de força física.

Os profissionais devem ser cada vez mais autônomos com tarefas mutáveis num ambiente empresarial em evolução; ocorreu uma desburocratização em relação à época da Revolução Industrial com empresas menores e os trabalhadores usando seus próprios meios de produção (CASTELLS, 2003).

Para Castells (2003), profissionais autoprogramáveis não podem desenvolver sua capacidade num ambiente empresarial tradicional e rígido, e a empresa de rede é movida por profissionais em rede, usando a capacidade da Internet e equipados com seu próprio capital intelectual. Os empresários atuais precisam de meios tecnológicos, como um computador com Internet e celular, um espaço em algum lugar, muitas vezes em casa, sua formação, sua experiência e, o ativo principal, suas cabeças.

Com essa flexibilidade, compartilhar espaço para trabalhar também faz parte da sociedade em rede e abre margem para mais serviços compartilhados, aliado ao desejo das pessoas de se engajar em uma comunidade, seja digital, virtual ou física e fazer parte de algo maior. Este é o cenário e contexto para o estudo e discussão sobre o fenômeno denominado “Economia Compartilhada”.

2.2 A Economia Compartilhada

Ainda não há um consenso sobre uma definição sobre o termo “economia compartilhada”, mas um ponto de convergência entre a maioria dos teóricos é que ela envolve o processo de distribuir algo de sua propriedade, que esteja subutilizado, a terceiros e vice-versa (BOTSMAN; ROGERS, 2011; KARLSSON; KEMPERMAN; DOLNICAR, 2017; KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017) por intermédio de uma plataforma tecnológica (FISHER, 2016; MAIR; REISCHAUER, 2017).

Também conhecido como consumo colaborativo, este processo pode envolver produtos ou serviços. O discurso envolvido varia bastante, indo desde um movimento contra o desperdício, subutilização de recursos e hiperconsumo (BOTSMAN; ROGERS,

2011), passando por outras questões de sustentabilidade, uma forma de se gastar menos e economizar em um período de crise econômica e procura por maior autonomia nas questões de trabalho por parte da geração Y (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017; MÖHLMANN, 2015; SCHOR; FITZMAURICE, 2015).

Belk (2014) defende a ideia de que a Economia Compartilhada trata-se de um fenômeno no qual pessoas coordenam a aquisição e distribuição de um recurso por uma taxa ou por transações não-monetárias, como trocas, empréstimos, aluguéis, doações, etc., enquanto Kumar, Lahiri e Dogan (2017) afirmam que trata-se da monetização de recursos subutilizados por indivíduos, mediado por plataforma tecnológica.

Dentre os exemplos mais conhecidos de empresas que fazem parte da Economia Compartilhada estão as plataformas Uber (de compartilhamento de caronas em carros privados) e Airbnb (compartilhamento de hospedagem em casas). Neste caso, as pessoas monetizam espaços vagos em seus carros e em suas casas por meio de um aplicativo.

Na Economia Compartilhada, vários tipos de bens podem ser compartilhados, como carros, comida, roupas, utilidades domésticas em geral, assim como recursos intangíveis, tais como serviços, capital ou informação (BELK, 2014). Dentre as possibilidades de serviços estão caronas em carros particulares, hospedagem em casas, consertos domésticos, encontrar vagas de estacionamento, jantares em ambientes domésticos de pessoas desconhecidas, cuidados com animais de estimação enquanto o dono viaja, entre diversas outras opções.

Uma das grandes diferenças em relação às relações comerciais tradicionais, é que a Economia Compartilhada normalmente envolve três partes: uma empresa que gere uma plataforma que possibilite o encontro entre um usuário fornecedor de um produto/serviço e um usuário consumidor de tal serviço; o fornecedor em si, que não é uma empresa com cadastro de pessoa jurídica, mas sim um cidadão comum, uma pessoa física que tem um recurso subutilizado, seja um bem ou uma habilidade; e um cliente, o consumidor de tal produto ou serviço (Figura 7).

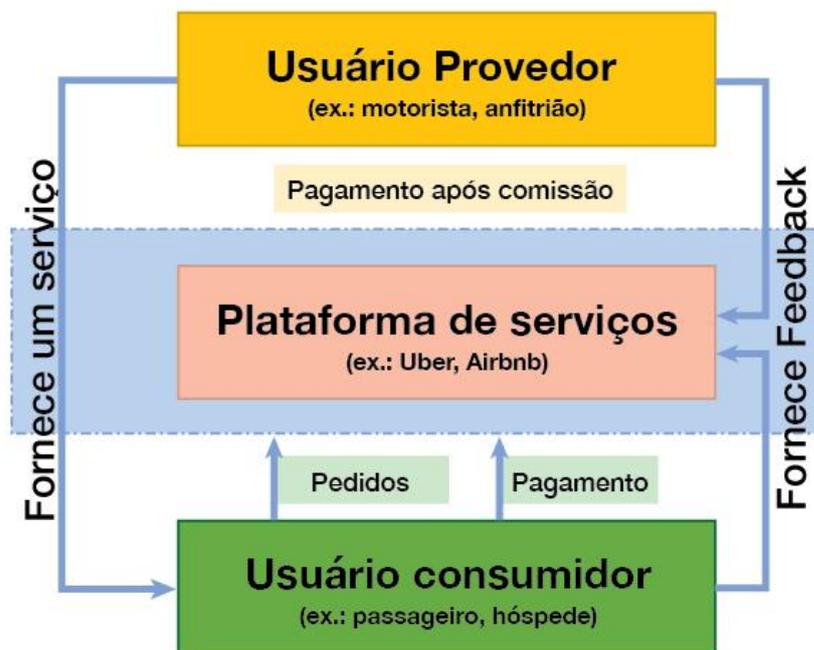


Figura 7 - O modelo de negócios da Economia Compartilhada.

Fonte: Adaptado e traduzido de (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017).

Sobre a figura 7, a título de exemplificação, em uma plataforma como o Airbnb, por exemplo, que oferece hospedagem em casas de indivíduos, o provedor do serviço seria o dono da casa (anfitrião), o intermediário do serviço seria a empresa dona da plataforma tecnológica (no caso, o próprio Airbnb) e o cliente seria o usuário do serviço, ou o hóspede neste caso específico.

Essa dinâmica caracteriza-se como uma relação entre pares ou P2P (termo que vem do inglês *peer-to-peer*). Toda a prestação e consumo de tais serviços é feita por indivíduos, enquanto a empresa faz apenas a intermediação por meio de ganho de uma comissão, no caso de transações que envolvam troca monetária.

Em alguns casos, pode não haver pagamento, como é o caso de plataformas que facilitem troca e empréstimos de objetos, e a fonte de receita dessas empresas podem vir de outra forma, como por anúncios, por exemplo.

Uma das vantagens das plataformas é que elas simplificam o processo de distribuição de um serviço, cortando burocracias, criando interfaces amigáveis e simples de usar aos usuários (mesmo aos que não dominam aplicações tecnológicas) e de forma rápida (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017), tendo como diferencial ferramentas de geolocalização (FISHER, 2016).

Vale ressaltar ainda que as empresas não possuem ou produzem nenhum dos bens/serviços ofertados; apenas fazem a intermediação entre as partes nesta transação conhecida como P2P. Há de se esclarecer ainda que não se trata de plataformas de venda de itens usados, como o caso do eBay ou Mercado Livre, apesar de alguns autores considerarem *sites de marketplace* como parte da Economia Compartilhada.

Da mesma forma que não há um consenso exato em relação à definição do termo “Economia Compartilhada” (EC), não há também em relação à legitimidade e benefícios de tal fenômeno. Os apoiadores entendem que a EC trata-se de uma redistribuição no mercado, que encoraja a reutilização e a revenda de itens usados, diminuindo assim os resíduos causados pela produção de um item novo (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Defendem ainda que tais novas tecnologias trazem empoderamento a pessoas comuns, eficiência e redução nas pegadas de carbono (SCHOR, 2014).

Já os críticos à ideia da tal Economia Compartilhada afirmam que tal prática converge com interesses próprios de poucos em vez de um compartilhamento altruísta e que impõe práticas predatórias e de exploração (SCHOR, 2014), tanto em relação a mercado como relações de trabalho. Há controvérsias ainda quanto ao ato de compartilhamento em si, uma vez que alguns críticos defendem a ideia de que não há um compartilhamento, mas apenas uma forma de acesso mediada pelo mercado, uma prestação por uma empresa intermediária que visa ao lucro somente (HABIBI; DAVIDSON; LAROCHE, 2017).

Dentre as implicações sociais, pode-se verificar também como crítica a questão da ampla oferta de aluguéis de apartamentos por temporada, por exemplo, que vem desgastando certos destinos turísticos e impondo pressões no mercado imobiliário, dando espaço à especulação (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017) e situações de turismofobia.

A falta de consenso sobre a definição estende-se também aos tipos de empresas e setores que fazem parte desse fenômeno. Um exemplo é o caso dos escritórios de co-working. Alguns defendem a ideia de que, por se tratar de uma relação dual e não de serviços prestados por uma pessoa física a outra pessoa física intermediado por uma empresa (plataforma), não se trataria de Economia Compartilhada (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017). Outros adotam uma posição intermediária, alegando que tais espaços fazem sim parte da EC, porém trata-se de uma relação B2P² (SCHOR, 2014).

² B2P – vem do termo em inglês business-to-peer, ou seja, uma transação entre uma empresa e um par e não simplesmente um consumidor final. Este “par” fará uso de instalações comuns a outros “pares” dividindo espaço de escritório e espaços comuns do escritório.

Enquanto isso, outros autores apontam os escritórios de *co-working* como membro do movimento da EC, uma vez que há o compartilhamento do espaço físico, de espaços sociais além do escritório em si, o que estimula interações e troca de ideias, dando espaço ainda para um apoio ao empreendedorismo e de incubadora de novos negócios, além de possibilidades de encontrar parceiros de negócios, projetos e sócios (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016).

Neste trabalho os espaços de *co-working* serão considerados parte da Economia Compartilhada e inclusive será um dos objetos de investigação.

Em suma, sobre a tal Economia Compartilhada, é relevante frisar ainda que ela traz uma alteração no comportamento e na dinâmica dos negócios, saindo do modelo tradicional. Kumar, Lahiri e Dogan (2017) propuseram um modelo gráfico para representar o fenômeno, suas motivações e alterações (Figura 8).

Dentre os aspectos de destaque estão: a) motivações da geração Y como necessidade de maior autonomia, independência, mobilidade e falta de identificação com formatos rígidos de trabalho fizeram com que adotassem cada vez mais plataformas tecnológicas que trouxessem soluções práticas a seus problemas; b) há uma mudança geral de comportamento que faz com que pessoas passem a se importar mais com questões como conveniência, facilidade de uso de plataformas, darem prioridade ao acesso em vez da propriedade, seus valores e a conveniência.

Com esses dois aspectos, é possível então ver que a necessidade de autonomia e de praticidade dão impulso a uma cultura de consumo cada vez maior de tecnologias digitais que, por sua vez, possibilitam a monetização de recursos subutilizados, sejam eles bens ou serviços.

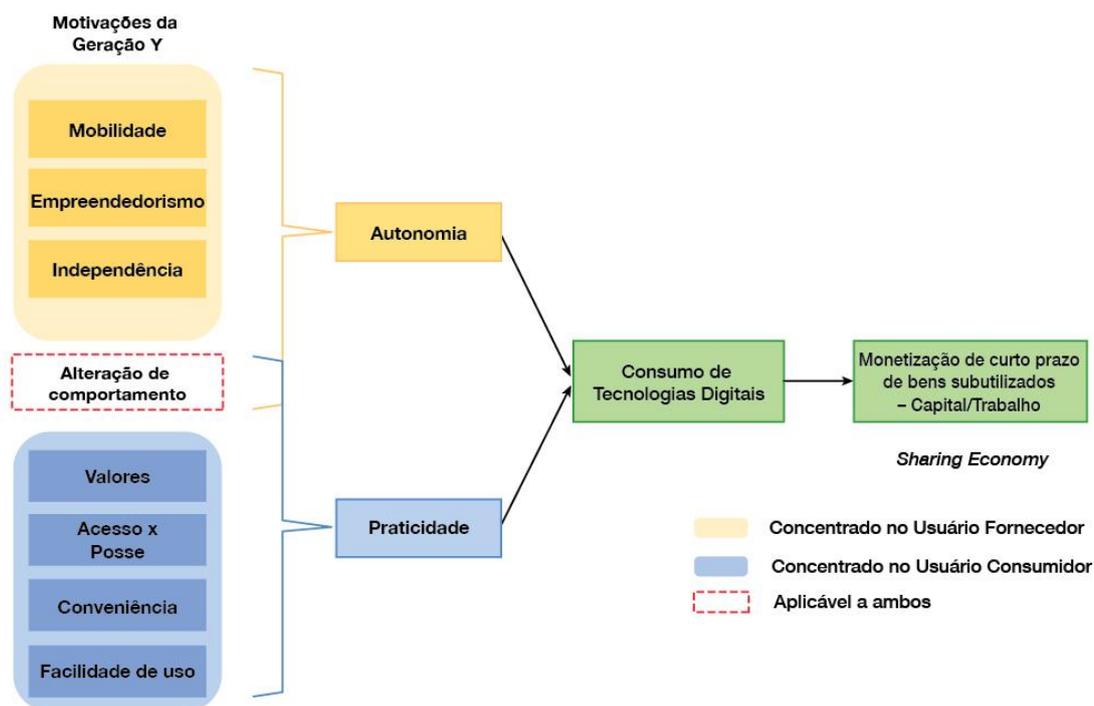


Figura 8 - Motivações de uso da Economia Compartilhada.

Fonte: Traduzido de (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017)

Um dos desafios deste novo modelo econômico é que, por vezes, indivíduos que são apegados aos modelos tradicionais não reconhecem a característica disruptiva da Economia Compartilhada e a veem mais como uma ameaça do que como oportunidade (FISHER, 2016).

Outro dado importante é que na literatura, além dos carros compartilhados, percebe-se o turismo como precursor no uso dessas plataformas de Economia Compartilhada (SCHOR, 2014; PHOCUSWRIGHT, 2015; PWC, 2015) e um dos objetivos deste trabalho é justamente investigar esta questão que tais serviços vão muito além dos serviços do Turismo somente.

Para trazer mais esclarecimentos sobre o fenômeno e mostrar seus impactos na contemporaneidade, serão abordadas questões econômicas e sociais, afim de se mostrar que, apesar das críticas de muitos teóricos terem sua validade, o compartilhamento parece ser um caminho sem volta (SCHOR, 2014) e no futuro poderá ser muito mais uma norma do que uma exceção (RIFKIN, 2000).

2.2.1 Dimensão econômica da Economia Compartilhada

Quando são analisados dados sobre a Economia Compartilhada, os números podem impressionar. Sejam apoiadores ou críticos, trata-se de um fenômeno que não pode ser mais ignorado (PHOCUSWRIGHT, 2015). Conforme dados publicados pela empresa de consultoria PriceWaterhouse Coopers (PwC), em uma pesquisa feita nos Estados Unidos com uma amostra de 1000 entrevistados, 44% das famílias conheciam o conceito de Economia Compartilhada e quase 20% da população adulta já havia feito uso de alguma plataforma de EC (PWC, 2015).

Dentre esses mesmos entrevistados, constatou-se ainda que: 86% concordavam que era um meio mais econômico; 83% concordavam que os serviços de EC tornavam a vida mais conveniente; 76% achavam que era melhor para o meio ambiente e 89% concordaram que era um meio baseado na confiança entre os pares (PWC, 2015).

No mesmo ano da pesquisa (2015), a PwC estimou que a Economia Compartilhada movimentava cerca de US\$ 15 bilhões globalmente e a projeção para 2025 é de que este número chegue a US\$ 335 bilhões. Este é mais um dos motivos que faz com que o fenômeno não seja ignorado, dada a sua importância econômica global.

Um dos propulsores para tal movimento pode ter sido a crise econômica do final dos anos 2000, que teve como um dos principais impactos uma perda massiva de empregos, aumento da desigualdade social não só em países em desenvolvimento como também os já desenvolvidos e estagnação dos salários (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017).

Os serviços de Economia Compartilhada passaram a se tornar uma opção para as três partes: o fornecedor do serviço, que passou a ver uma oportunidade de renda extra em um cenário de crise; ao consumidor, que passou a ver uma alternativa de economizar durante o consumo; e para as empresas que poderia otimizar seu lucro a menores custos.

No caso dos usuários fornecedores, por exemplo, constatou-se que 80% dos motoristas de Uber trabalhavam formalmente em período integral ou meio-período em outras empresas, usando a plataforma como um meio de complementar a renda (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017). No entanto, em um cenário como o brasileiro, apesar de não haver dados oficiais, é importante destacar que o panorama pode ser diferente devido às altas taxas de desemprego.

No caso dos mais jovens, essas plataformas se configuraram como viável alternativa de trabalho, uma vez que não demandava normas rígidas, proporcionando a flexibilidade de horário, de duração de turnos e de localização, características apreciadas pela geração Y. Além disso, era possível de certa forma se tornar um empreendedor (trabalhando por conta própria) sem o risco de investimento em um negócio que pudesse não dar certo (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017), uma vez que havia o respaldo de tal plataforma, gerida por uma empresa profissional.

Além da questão da crise econômica, outro fator motivador para a ascensão da Economia Compartilhada pode ser atribuído à mudança das necessidades da geração mais jovem (mais especificamente a geração Y)³, que tem por características não prezar por propriedade e valorizar a mobilidade (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017).

Com o aumento da popularidade de tais plataformas, tanto para o cidadão fornecedor de serviço como para o consumidor, a Economia Compartilhada trouxe um cenário de grande disrupção para mercados tradicionais e consolidados, como o de transporte e de acomodação (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017).

Na cidade de São Francisco, por exemplo, berço de duas das maiores e mais poderosas plataformas de Economia Compartilhada do planeta (Uber e Airbnb), até os anos 2000 as empresas de táxi dominavam o mercado de transporte privado de passageiros, oferecendo um serviço caro, demorado e de má qualidade.

Os idealizadores pensaram então em uma forma de proporcionar carros particulares por meio do celular a quem precisasse se deslocar. A ideia, a princípio era de adquirir alguns carros e, por meio de um aplicativo, mostrar a geolocalização do usuário, montando um serviço de transporte privado. No entanto, verificou-se que era mais viável conectar os motoristas de carros particulares já atuantes na cidade. O início foi difícil, ainda mais em uma época que as conexões móveis de Internet não eram tão modernas, e havia resistência por parte de tais motoristas por ainda não confiarem totalmente na plataforma (STONE, 2017).

No entanto, a maior resistência ao modelo foi por parte das companhias de táxi já existentes que fizeram de tudo para que o novo serviço não funcionasse, usando de formas legais e às vezes até violentas para inibir o novo concorrente (STONE, 2017). Tal exemplo foi aqui descrito para ilustrar também o impacto em modelos tradicionais de negócio e como tais empresas podem alterar também o padrão de consumo, tornando-o

³ Por geração Y, pode entender-se aqueles nascidos entre os anos 1980 e 2000.

mais acessível a outras camadas da população e aumentando as expectativas e exigências do cliente.

Esse cenário de disrupção e alteração na dinâmica econômica também pôde ser verificada na Europa. O segundo maior mercado de Economia Compartilhada do planeta é o Reino Unido, cujo governo considera a adoção de tais serviços uma situação de ganhanha, uma vez que melhora os índices de eficiência de ganhos e há a estimativa de movimentação de cerca de 9 bilhões de libras até 2025 (OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS UK, 2017).

Ainda no contexto europeu, constatou-se que em 2017, 671 milhões de turistas estrangeiros visitaram a Europa, gerando aproximadamente um volume de 3,2 bilhões de diárias de hospedagem. O aumento foi maior em hospedagens alternativas, como via Airbnb, do que em hotéis. Na França, por exemplo, houve um aumento de 4,9% no volume de diárias em hotéis, enquanto a plataforma Airbnb registrou um aumento de 5,4%. Em países como Portugal e Croácia, os aluguéis de curto prazo aumentaram 30% e 14,6% respectivamente (SKIIFT, 2018).

No Brasil, ainda carecem dados sobre a Economia Compartilhada e o volume gerado na Economia. Os números vêm isoladamente, conforme as plataformas. As maiores, que são Uber e Airbnb contam hoje com um volume de 500 mil motoristas parceiros (Uber, 2008) e 124 mil casas cadastradas (AIRBNB, 2017), respectivamente. Apenas o Airbnb gerou um volume de R\$ 2,5 bilhões na economia nacional.

Uma vez que rompem com os modelos tradicionais de B2B e B2C⁴, as plataformas causam certos impactos econômicos, mas também acredita-se que dentre os benefícios estão o estímulo à competitividade e uma maior eficiência no uso dos recursos (HONG; LEE, 2017). Dadas todas as características de tais empresas, vale ressaltar que toda essa mudança de dinâmica de modelos e de mercado também trazem impactos sociais, uma vez que essas plataformas conectam pessoas.

2.2.2 Dimensões sociais da Economia Compartilhada

Em um contexto pós-moderno, no qual tem-se as dificuldades de se morar em ambiente urbano, principalmente das grandes cidades, que se demonstra na maioria das

⁴ B2B – termo que vem do inglês e significa business-to-business; que seria uma relação comercial entre empresas. Já o termo B2C determina business-to-consumer, que é a transação comercial entre empresa e consumidor final.

vezes hostil, como visto no Capítulo 1 desta pesquisa, tem-se ainda toda uma dinâmica de relacionamentos e comportamentos propiciados pelo mundo virtual.

Nesta sociedade em rede, que vem vivenciando fenômenos como a cibercultura e a Terceira Revolução Industrial, na qual a produção agora é digital (RIFKIN, 2011), a ascensão da Economia Compartilhada vem mudando a forma como as pessoas compram, se locomovem e viajam (HONG; LEE, 2017).

Outro fator social observado é que ao contrário da geração X e dos *baby boomers*, a atual geração Y (que é uma das maiores adeptas e produtoras de plataformas de EC) não é tão apegada a bens, como carros e casas, preferindo alugar em vez de comprar, devido, principalmente, a restrições financeiras (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017).

Rifkin (2000) menciona, por exemplo, que em cerca de 25 anos compartilhar o carro será a norma e possuí-lo será a exceção. Conveniência e baixo custo são fatores determinantes para muitos consumidores e as plataformas vão se adaptar cada vez mais, para atrair mais negócios (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017) e aumentar o número de transações entre pares.

Tais serviços de Economia Compartilhada não são mais voltados apenas para um nicho, mas ocorrem em maior escala e envolve milhões de usuários globalmente (MÖHLMANN, 2015). Assim, pode-se perceber alterações no comportamento de consumo e até em dinâmicas do trabalho. Além disso, possibilitou conectar pessoas que vivem a quilômetros de distância, mas também aquelas que moram muito próximo umas às outras, mas que mal se conhecem, devido ao estilo de vida das cidades (SCHOR, 2014).

Um exemplo de plataforma brasileira que faz essa conexão de vizinhos é o aplicativo “Tem Açúcar”. Por um sistema de geolocalização, é mostrado quais são os vizinhos que também estão cadastrados mais próximos e ali podem ser registrados pedidos de empréstimos e doações.

Brincando com o antigo hábito de pedir açúcar aos vizinhos, o intuito é resgatar essa relação entre moradores de um bairro e propiciar um consumo mais responsável, evitando o hiperconsumo e os resíduos gerados. Um exemplo mais comum desse tipo de empréstimo é a furadeira. As pessoas não querem o equipamento, mas sim um buraco na parede (BOTSMAN; ROGERS, 2011; PWC, 2015) e se faz desnecessário e poluente o fato de todos comprarem tal ferramenta, sendo que irá usar poucas vezes na vida.

Neste sentido, as plataformas de Economia Compartilhada trazem soluções para empréstimos que irão diminuir custos e proporcionar a chance de conhecer pessoas que

moram em seu entorno, uma vez que o empréstimo é feito pessoalmente. Isso pode ainda dar oportunidades de ocorrer um encontro hospitaleiro.

Outra experiência interessante é a de jantares compartilhados, quando um chef organiza um jantar em sua própria casa e divulga em um aplicativo e as pessoas podem se jantar com ele pagando uma taxa. Algumas das plataformas mais conhecidas que oferecem esse serviço são Eat With, Feastly e, no Brasil, Dinneer.

Outra alteração social vista é a questão do trabalho. Como explanado anteriormente, além de proporcionar flexibilidade e autonomia, prezadas principalmente pela geração Y, prestar serviço por tais plataformas traz chances de renda extra, ainda mais em cenário de crise econômica.

Nos Estados Unidos, algo que ocorreu com a plataforma Airbnb foi de famílias terem conseguido, em um cenário de grave crise no mercado imobiliário, não perder o próprio imóvel devido à renda extra gerada pela plataforma (BOTSCHAN; ROGERS, 2011; STONE, 2017). No Brasil, o cenário mais semelhante seria o da plataforma Uber, que possibilitou uma renda a vários desempregados, porém carecem dados oficiais sobre este fenômeno.

Um das últimas alterações sociais que pode ser descrita é a questão da confiança entre estranhos. Em um contexto urbano, que normalmente envolve medo e hostilidade, é necessário algum tipo de “garantia” para se confiar no outro e, neste cenário, aparecem as ferramentas de avaliação dos pares e a construção da reputação online.

2.2.2.1 A necessidade de construção de identidade na web

Um diferencial na maioria das plataformas de serviços de Economia Compartilhada é que o provedor do serviço tem a liberdade de recusar o pedido de um usuário (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017): um anfitrião de Airbnb tem o direito de analisar o perfil do hóspede e decidir se aceita hospedar determinado viajante, assim como os motoristas de Uber também podem recusar a corrida a um passageiro, com base em sua nota no aplicativo.

Para os que utilizam tais plataformas, é solicitado que se dê uma nota de 1 a 5, tanto o provedor do serviço como o usuário do serviço ranqueiam um ao outro. Além da nota, é possível fazer comentários adicionais sobre a qualidade do serviço e conduta dos envolvidos.

Outra diferença trazida pela Economia Compartilhada é que, historicamente, o ato de compartilhar algo era feito entre conhecidos e as plataformas tecnológicas permitem que se compartilhe produtos ou serviços entre pessoas estranhas (BOTSCHAN; ROGERS, 2011; SCHOR, 2014; SCHOR; FITZMAURICE, 2015). Isso faz com que se tenha algum nível de risco também, e, por isso, que as plataformas dão espaço para se avaliar os pares, para que dê maior segurança ao próximo usuário em se escolher determinado par para uma transação (SCHOR, 2014).

Desta forma, ambos, provedores e usuários, se esforçam para manter seus *rankings* altos nas plataformas on-line, algo determinado “capital reputacional”. Tal capital é baseado nos índices de confiança online, que podem ser definidos como a opinião que os usuários expressam em relação a um produto ou serviço e à boa-fé do vendedor/provedor de serviço em uma relação de *e-commerce*, especialmente em setores como Turismo e Hospitalidade, nos quais a incerteza e o risco são relativamente grandes por não haver a chance de testar, experimentar ou avaliar fisicamente a qualidade de produtos antes da compra (XIE; MAO, 2017).

Além dos produtos em si, são avaliados também os atributos dos usuários provedores dos serviços e, no caso de plataformas como o Airbnb, este é um item crucial a ser avaliado, uma vez que o hóspede ficará hospedado no ambiente doméstico de tal anfitrião (XIE; MAO, 2017). No entanto, vale ressaltar novamente que o mesmo ocorre com o hóspede; o anfitrião poderá ler avaliações sobre tal hóspede feita por anfitriões anteriores para se certificar de suas características e comportamento, e então decidir se aceita hospedar determinado usuário da plataforma.

Sendo assim, o que ocorre em uma determinada transação entre pares vai ter total influência nas transações futuras, devido às avaliações que esses indivíduos vão disponibilizar online, o que, em alguns casos, pode ser uma vantagem competitiva para alguns provedores de serviço, como será discutido posteriormente e que é um fato básico para determinar a proposição P3: Por focar nas relações entre pares, a economia compartilhada traz novas dinâmicas entre seus *stakeholders*.

Desta forma, construir uma reputação online positiva é essencial para todos os pares envolvidos e isso envolve desde as fotos que são utilizadas nos perfis (MAO; LYU, 2017; XIE; MAO, 2017), à qualidade dos serviços/produtos mostradas nas fotos (como os espaços de uma casa no caso do Airbnb), linguagem e até o trato do provedor do provedor com o usuário antes da transação, em processos de tirar dúvidas, por exemplo.

No entanto, problemas podem ocorrer. Um deles é o do comportamento baseado na reciprocidade (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017; XIE; MAO, 2017). Pode-se, por exemplo, avaliar-se bem um usuário não tão bom, apenas por medo de ter represália e receber também uma nota baixa. Na plataforma Airbnb, por exemplo, este comportamento é reprimido por uma ação que permite que o hóspede que utilizou a plataforma só possa ler a avaliação do anfitrião depois de publicar a sua, evitando assim qualquer tipo de avaliação baseada no que uma das partes escreveu.

Outros problemas identificados são o de casos de discriminação racial, quando pessoas escolhem um serviço pela foto e em pesquisas empíricas já se constatou que anfitriões negros podem ter menor volume de negócios e têm diminuir o preço praticado (SCHOR, 2014), ou quando se faz uma análise negativa de um usuário provedor de um serviço baseando-se unicamente em uma avaliação negativa que pode ter sido manipulada, caso que acontece muito em plataformas de avaliação de hotéis como o Trip Advisor, por exemplo, onde já houve registro de informações negativas plantadas por concorrentes (RAWSTORNE, 2015).

Ainda que haja problemas no sistema de avaliações online, ele é crucial para se ter mais segurança entre as partes e para inibir comportamentos como o de mentir sobre um produto ou serviço oferecido, como é o caso de instalações de casas do Airbnb, por exemplo. Caso seja verificado que um anfitrião mentiu sobre seu espaço, é muito provável que receba uma avaliação negativa e que o hóspede alerte futuros usuários sobre o ocorrido.

Desta forma, para um anfitrião e provedores de serviço, é essencial que se mantenha sua reputação online positiva, mantendo uma boa relação com seus pares e o mesmo ocorre com os usuários, que devem prezar por sua conduta durante as transações.

2.2.3 A necessidade de lucro e a descaracterização do conceito

Apesar de o discurso sobre compartilhamento vir muito imbricado de pontos positivos (SCHOR, 2014), chegando perto até de uma certa utopia, é necessário se atentar também para seus lados mais obscuros (MALHOTRA; ALSTYNE, 2014).

Um desses pontos de atenção é o fato de empresas, principalmente as gigantes do setor, operarem como empresas tradicionais (MAIR; REISCHAUER, 2017; STONE, 2017), priorizando o lucro ao compartilhamento e formação de comunidade. Tal

“corporização” faz com que o papel da Economia Compartilhada em uma transformação social justa e sustentável seja questionado (SCHOR, 2014).

Um dos pilares fundamentais no uso de serviços de Economia Compartilhada seria a troca social e o altruísmo recíproco (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017). No entanto, na prática, pode não haver a vontade de se conectar com o outro, em uma forma de comunidade virtual.

Haveria o desejo apenas de se economizar dinheiro, respaldado pelo serviço prestado por uma organização com fins lucrativos e interessada na satisfação de seu consumidor. Seria o caso de empresas como a Uber, na qual a interação com o motorista é quase nula. Há a opção de *carpooling*⁵, com o Uber Juntos, mas é uma opção menos popular, uma vez que, apesar do desconto oferecido, envolve maiores tempos de deslocamento e conseqüente perda de tempo (REVISTA EXAME, 2016).

Habibi, Davidson e Laroche (2017) propõem que o termo Economia Compartilhada é, na verdade, um guarda-chuva para uma outra gama de outros termos, como troca, empréstimo, aluguel, etc., e que toda prática na Economia Compartilhada na verdade envolve um híbrido de compartilhamento e prestação de serviços, propondo inclusive um *continuum* com escore conforme a prática, mensurando o grau de compartilhamento envolvido na experiência do consumidor (Figura 9):

⁵ Carpooling ocorre quando um motorista leva mais de um passageiro em uma rota; esses passageiros não se conhecem e vão para destinos finais diferentes.

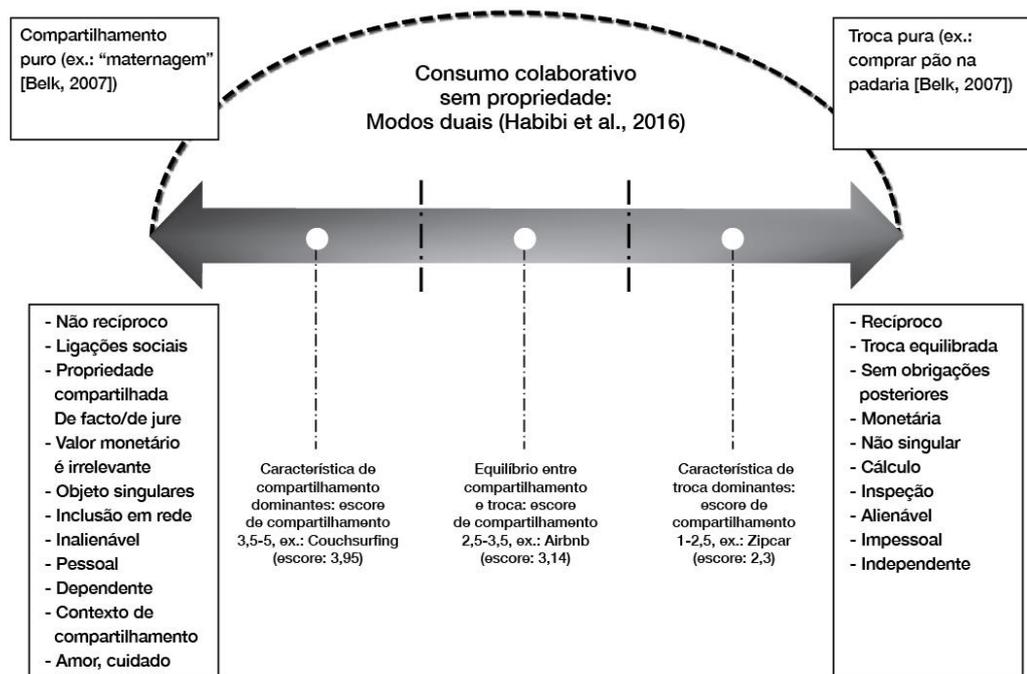


Figura 9 - Continuum entre compartilhamento puro e prestação de serviços.

Fonte: Adaptado e traduzido de Habibi, Davidson e Laroche (2017)

Ao utilizarem o exemplo da empresa Zipcar⁶, por exemplo, os autores alegam que a maioria dos usuários não têm dentre suas prioridades, ao se utilizar dos serviços, motivações políticas ou ambientais e estão interessados apenas na acessibilidade e preço baixo do serviço. Isso se configuraria então muito mais em uma prestação de serviço do que em um compartilhamento, uma vez que não envolve interação social.

Quando usa esta plataforma, o usuário encontra pelo aplicativo a localização do carro, faz o pagamento e vai até determinado local fazer a retirada, sem ter nenhum contato com o proprietário. Por isso, os autores acreditam que se trata mais de uma mera prestação de serviço monetizada do que um compartilhamento.

Em contrapartida, ao exemplificar a plataforma Couchsurfing, eles acreditam que nesta sim envolve compartilhamento. O aplicativo permite encontrar residências globalmente onde um turista pode dormir no sofá de um anfitrião sem pagar nada por isso, baseando a relação puramente na confiança, sem nenhuma transação monetária.

A fim de explanar melhor os quesitos mencionados na figura, os autores detalham os quesitos analisados:

⁶ Zipcar é uma plataforma que permite alugar carros particulares por períodos de horas a dias. Esses carros pertencem a uma pessoa física e não a uma locadora, e essa é a diferença entre uma locação de carro comum.

Quesito	Compartilhamento x Prestação de serviços/Venda
Reciprocidade	Reciprocidade não é esperada no compartilhamento, mas é um importante elemento na prestação de serviço
Laços sociais	Compartilhamento cria um tipo de laço social, o que não necessariamente ocorre na prestação de serviço
Sentimento de propriedade	No compartilhamento ambas as partes sentem-se responsáveis sobre o objeto utilizado e esse não é o caso em uma prestação de serviço/venda
Relevância do dinheiro	Compartilhamento nem sempre demanda troca monetária como a prestação de serviço requer
Independência	O consumo na Economia Compartilhada depende de outra pessoa envolvida
Reprodução social	Consumo por compartilhamento pode produzir laços sociais
Singularidade	Objetos são singulares no compartilhamento, enquanto na prestação de serviços/vendas não
Monetização	Dinheiro não é tão importante no compartilhamento puro
Cálculo	Cálculo preciso é uma característica típica da prestação de serviço/venda

Quadro 1 - Quesitos presentes na análise do continuum compartilhamento x prestação de serviços/venda.

Fonte: Adaptado de Habibi, Davidson e Laroche (2017)

Independente de uma transação envolver troca monetária, as plataformas de Economia Compartilhada visam a ter cada vez mais transações entre seus usuários. O sucesso das plataformas depende em grande parte de sua capacidade de construir uma massa crítica de usuários prestadores e consumidores dos serviços ali disponibilizados e prezar pela qualidade (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017).

Desta forma, é útil analisar as formas que estas plataformas e seus usuários provedores podem adquirir vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

2.2.4 Vantagem competitiva na Economia Compartilhada

As plataformas digitais na Economia Compartilhada atuam como substitutos na relação entre clientes, produtores e fornecedores, que são comuns à Economia tradicional. Na Economia Compartilhada, tais plataformas devem ser consideradas como um tipo de infraestrutura (MAIR; REISCHAUER, 2017).

No quesito satisfação do consumidor, esta normalmente envolve percepção de qualidade e os benefícios que recebem quando adquirem um produto/serviço; na Economia Compartilhada tal satisfação vem de uma combinação aquisição, retenção e

retorno aos usuários consumidores e provedores, uma vez que para a plataforma quem oferece um serviço também é um cliente (MAIR; REISCHAUER, 2017).

Sendo assim, os gestores de tais plataformas devem estar cientes das necessidades de seus clientes (sejam eles provedores ou consumidores de um serviço). No caso dos provedores, deve-se tê-los como parceiros, como aliados na gestão da marca, aliando o seu nome a qualidade em prestação de serviço (MAIR; REISCHAUER, 2017).

Isso fará com que se atraia mais usuários, o que, devido às ferramentas de avaliação online e boca-a-boca online, pode trazer o aumento e retenção da citada massa crítica de usuários necessária para o sucesso da plataforma.

Além da importância da reputação online, uma vez que as avaliações impactam em transações futuras (MAO; LYU, 2017), a Hospitalidade pode ser adotada tanto pelo intermediário como pelo anfitrião do serviço como uma forma de vantagem competitiva.

Kumar, Lahiri e Dogan (2017) entendem que os anfitriões não são responsáveis por ações de *marketing*; no entanto isso não deve dar margem ao pensamento de que apenas a plataforma deva se preocupar com questões como competitividade, pois a partir do momento que é removida a tradicional relação B2B/B2C, o provedor do serviço deve ter um pensamento empreendedor.

O Airbnb, por exemplo, permite que milhares de anfitriões publiquem suas casas para aluguel por temporada e a escolha por parte do hóspede vai depender também de como essas casas são promovidas e descritas, além de questões como *design*, instalações, localização, preço, etc.

Além disso, uma vez que devido ao foco deste setor ser o serviço, que é realizado com interação pessoal e não virtualmente apenas, é esperado que tal serviço tenha alta qualidade (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017) e neste caso o estudo da Hospitalidade pode dar *insights* aos gestores e anfitriões de plataformas de Economia Compartilhada.

Os gestores devem atuar também como anfitriões para com os usuários provedores de serviços (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017) para se certificarem que estejam satisfeitos e, assim, proporcionarem um serviço de qualidade ao usuário consumidor.

Este consumidor, por sua vez, deve sentir-se bem tratado e recebendo um serviço de qualidade, uma vez que na Economia Compartilhada não se tem registro que o consumidor tenha lealdade em relação à marca, ainda mais levando-se em conta que a maioria dos usuários consumidores pertencem à geração Y (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017). Esta questão de lealdade é questionável, uma vez que há a também o

fato de os usuários gostarem de pertencer a uma comunidade (BOTSMAN; ROGERS, 2011; GUTTENTAG et al., 2017).

Um ponto de atenção em relação aos serviços de Economia Compartilhada, e que pode atrapalhar sua competitividade, é a regulação por parte de governos. Algumas plataformas têm alta rentabilidade no começo da operação, mas quando recebe atenção dos governos, podem ser impostas regulações que limitam tanto suas operações como seus ganhos, como é o caso da Uber em vários países.

Há uma tendência global de em um nível mais alto de governo, como o federal, não haver tanta interferência, mas nas esferas menores, como as prefeituras, a tendência à intervenção regulatória é maior (HONG; LEE, 2017). Não se pretende, no presente trabalho, discutir regulação, mas é importante mencionar este fato uma vez que as plataformas estão sujeitas a interferências de múltiplas esferas, por seu caráter de envolver uma gama maior de atores e de, mais à frente, ser abordada a teoria dos *stakeholders*.

Já um ponto positivo para a questão da competitividade para as empresas do setor é o fato de muitas comunidades online funcionarem como evangelizadores de suas marcas (SCHOR, 2014). Independente de alguns críticos comentarem que muito do que se conhece como serviços de Economia Compartilhada é amplamente baseado em fuga de regulação e infração da lei (SCHOR, 2014), em relação a uma ação regulatória, por exemplo, as comunidades online criadas nessas plataformas podem se organizar e, em nome da empresa, demonstrarem sua insatisfação e interceder popularmente em prol da empresa ou do tipo de serviço prestado.

Novamente caso semelhante foi o da plataforma Uber no Brasil, quando a empresa fez uma campanha maciça, juntando forças com as concorrentes Cabify e 99 Taxis, mobilizando motoristas e passageiros para se voltarem contra o projeto de Lei PLC 28/2017, que determinava uma série de regulamentações ao setor (SENADO NOTÍCIAS, 2017). Já a plataforma “Tem Açúcar” faz uma campanha de produção de adesivos distribuídos aos usuários da plataforma para divulgar o serviço aos vizinhos e assim aumentar a sua quantidade de usuários.

A literatura acadêmica e a imprensa normalmente vêm apresentando uma produção de conteúdo focada no crescimento da Economia Compartilhada, porém sem identificar as dinâmicas entre os diversos atores envolvidos pode-se não atingir uma rentabilidade dessas plataformas no longo prazo (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017).

Esta característica das plataformas de envolver atores diversos dá possibilidades aos gestores de pensar como gerir todas as variáveis (KUMAR; LAHIRI; DOGAN,

2017). Como visto ao longo do texto e afirmado por Schor (2014), uma única definição do termo “Economia Compartilhada” ainda é praticamente impossível, devido a sua diversidade de atores e de serviços.

No entanto, neste trabalho foram apontadas algumas questões pertinentes à discussão da adoção de serviços de EC em ambiente urbano e sua relação com a Hospitalidade e pretende-se então, devido ao seu caráter de multiplicidade, que quebra a tradicional lógica B2B/B2C, acredita-se que a teoria dos *stakeholders* seria um dos melhores instrumentos para ajuda na análise de tais dinâmicas, que envolvem alterações nas formas como as pessoas trabalham, se locomovem, consomem e se relacionam.

Com a diversidade de objetos que serão analisados empiricamente nesta pesquisa, pretende-se ainda poder confirmar a terceira proposição do trabalho: P1: A relação de hospitalidade na **Economia Compartilhada** não está restrita ao Turismo e contribui para a **competitividade** de uma organização.

2.3 Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* será utilizada como “lente” para a análise do fenômeno Economia Compartilhada relacionada a Hospitalidade e Competitividade em Serviços.

Uma vez que pode-se entender por *stakeholders* todos aqueles que impactam ou são impactados por uma empresa (FREEMAN, 1984) e que esta teoria prega o olhar para o todo em vez das partes apenas (BOAVENTURA, 2012), entendeu-se como a lente ideal para investigar um fenômeno que envolve empresas, pares, empresas tecnológicas e vem causando uma revolução no âmbito da regulação, além de vir resgatando um comportamento de compartilhamento que era mais comuns de comunidades menores e mais antigas.

Apesar de o termo *stakeholder* ter sido citado pela primeira vez nos anos 1960, as discussões acerca da teoria dos *stakeholders* teve início com mais força na década de 1980 e tinha como ponto focal o livro “Strategic Management: a stakeholder approach”, de Edward Freeman, publicado em 1984. Tal obra consistia em uma tentativa de construir um modelo que fosse responsivo às preocupações de gestores de empresas que, à época, estavam sendo atingidos por níveis sem precedentes de turbulências e mudanças e os modelos tradicionais já não eram mais efetivos em ajudá-los a desenvolver novas oportunidades. As teorias estavam inconsistentes em relação aos níveis de mudança (FREEMAN; MCVEA, 2001).

Em uma época em que os acionistas desempenhavam papel da mais alta relevância (em inglês o termo é *stockholder*), a teoria dos *stakeholders* vem como uma tentativa de “brincar” com tal termo, mostrando que tal teoria iria muito além de interesses puramente econômicos (FREEMAN; MCVEA, 2001).

Na definição de Freeman (1984), *stakeholders* são todos os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelo atingimento dos objetivos de uma organização. Cada um desses grupos/indivíduos desempenha papel vital no sucesso de um empreendimento e tem uma participação (*stake*, em inglês) na corporação moderna e, por isso, o nome *stakeholder*. Para entendimento de tal definição (e das relações entre esses componentes), o autor propôs um modelo (Figura 10):

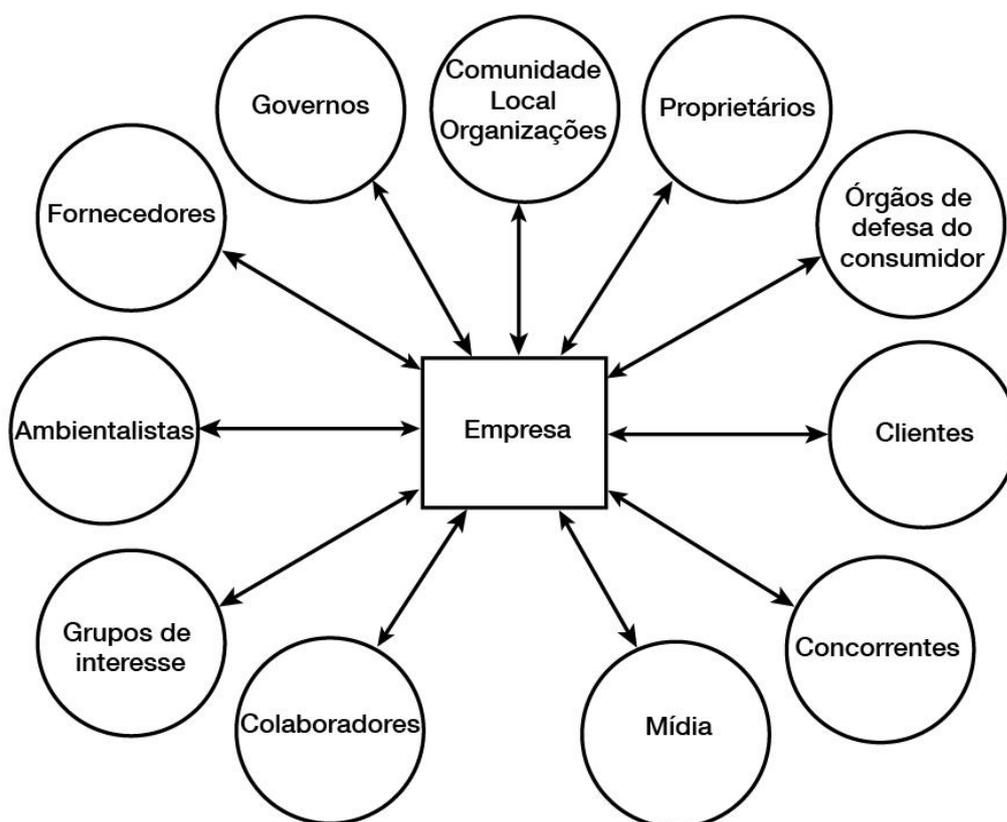


Figura 10 - Modelo de stakeholders.

Fonte: Traduzido de Freeman (1984).

Utilizando-se desde a visão freudiana sobre negação, quando se recusa a influência do mundo externo (FREEMAN, 1984), passando pela teoria de sistemas, teoria organizacional e conceitos de responsabilidade social (FREEMAN; MCVEA, 2001),

Freeman (1984) aborda grupos até então considerados não-tradicionais, o que faz com que gestores tenham de entender processos diversos, externos a sua realidade, como o funcionamento de governos, *lobby*, direitos do consumidor, mídia e ambientalistas, entre outros.

Não se pode mais administrar isoladamente, há uma necessidade de integração. Cada gestor deve então entender e dominar como seu grupo de *stakeholders* funciona. Por exemplo: fornecedores, consumidores, reguladores, para então desenvolver efetivas políticas de atendimento ao consumidor, Recursos Humanos, retorno aos investidores, etc.

O fato de não poder isolar fatores externos converge com a teoria de sistemas, que reforça a importância das influências externas sobre uma empresa, que podem ser consideradas sistemas abertos pertencentes a uma rede maior (FREEMAN; MCVEA, 2001), na qual o todo é algo mais do que simplesmente a soma das partes.

Todavia, a teoria de sistemas isoladamente ainda não é suficiente para discutir a teoria dos *stakeholders*. Por isso, são abordados também princípios dos movimentos de ativismo social, que demonstrou os perigos de se ignorar a influência de grupos antagonistas. No entanto, princípios deste movimento também eram vistos como um sistema de relações que poderiam ser arcadas apenas pelos negócios mais rentáveis e de sucesso (FREEMAN; MCVEA, 2001), não havendo muito espaço para os negócios menores aplicarem os conceitos da responsabilidade social, o que também faz com que essa teoria por si só não complemente sozinha a teoria de *stakeholders*.

A ideia de teoria de *stakeholders* em administração propõe então que os gestores devem formular e implementar processos que satisfaçam todos os grupos que tenham, de alguma forma, participação nos negócios da empresa. A tarefa central seria então gerenciar e integrar as relações e interesses de acionistas, colaboradores, fornecedores, comunidades e qualquer outro grupo de forma que assegure o sucesso de longo prazo do negócio (FREEMAN; MCVEA, 2001).

O primeiro passo indicado por Freeman (1984) para administração de *stakeholders* é mapear e entender quais são os *stakeholders* da organização e fazer uma análise desses, como proposto a título de exemplo na Figura 10.

Sabe-se que os *stakeholders* têm diferentes relacionamentos com as empresas e por isso após o mapeamento há a necessidade de hierarquização para direcionamento do monitoramento e de ações específicas da empresa. Após construir um mapa racional de

stakeholders, é necessário desenvolver alguns pontos para que o gerenciamento de todos seja possível, ainda que orientados segundo relevância e necessidade de atendimento.

Neste sentido, Mitchell, Agle e Wood (1997) trazem a discussão sobre “o princípio de quem ou o que realmente conta” e discutem três atributos: poder, legitimidade e urgência.

Os autores então propõem uma classificação de *stakeholders* a partir desses atributos, em um diagrama ilustrativo no qual há sete tipos de *stakeholders*, sendo que três possuem um atributo, três possuem dois atributos, e um possui todos os três atributos (Figura 11).

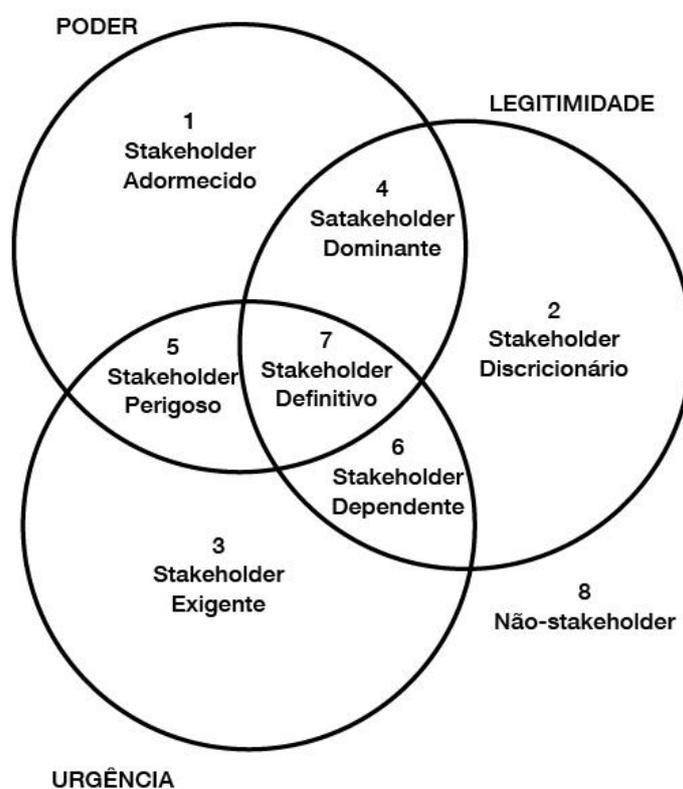


Figura 11 - Tipologia dos stakeholders: presença de um, dois ou três atributos.

Fonte: Adaptado de (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Esses *stakeholders* são então classificados em conforme seus atributos e pode-se dizer que serão mais ou menos relevantes, conforme a quantidade de tais atributos que possuam (Quadro 2). Em caso de ter apenas um, têm baixa relevância; serão classificados como moderados no caso de terem dois atributos e, finalmente, de alta relevância no caso de terem todos os três atributos.

Tipos de Stakeholders conforme atributos (Mitchell, Agle e Wood, 1997)				
Subgrupo	Tipo	Atributo	Características	Exemplo
Latente	Adormecido	Poder	Possui poder para impor suas vontades sobre uma empresa, mas não há relação de legitimidade ou de urgência, o que faz com que seu poder se mantenha inutilizado, ou adormecido. Possuem pouca ou nenhuma interação com a empresa.	Empregados desligados. Não têm mais relação direta, mas podem exercer seu poder sobre uma empresa, mesmo estando de fora, e, por isso, demandam atenção de gestores
	Discrecionário	Legitimidade	Devido à falta de poder e de demandas urgentes, não há nenhum tipo de pressão sobre os gestores afim de engajar uma relação com esse tipo de <i>stakeholders</i> . Os que os fazem, normalmente o fazem por opção	Entidades que recebem doações advindas de ações de filantropia e responsabilidade social das empresas
	Exigente	Urgência	Apesar de reivindicarem urgência, por não terem poder ou legitimidade, esses <i>stakeholders</i> podem ser considerados "moscas nos ouvidos" dos gestores, ou seja, têm pouca relevância e incomodam	Pessoas que protestam contra uma empresa sozinhas, sem a legitimidade de um grupo relevante que apoie sua causa
De expectativa	Dominantes	Poder; Legitimidade	Sua influência sobre a empresa é assegurada, formando uma coalizão dominante no empreendimento. Suas reivindicações são legítimas e esses <i>stakeholders</i> têm habilidade de agir sobre tais pedidos; são percebidos como relevantes pelos gestores pelo fato de terem poder e legitimidade. Erroneamente, pesquisadores determinam essa categoria como os únicos <i>stakeholders</i>	Membros de conselhos diretores que são representantes de proprietários da empresa ou líderes comunitários e investidores importantes, ou que mantenham boas revoluções com governos
	Dependentes	Urgência; Legitimidade	Como lhes faltam poder, dependem da relação com outros <i>stakeholders</i> ou dos gestores para suas necessidades	Comunidade local, fauna e flora no caso de desastres ocasionados por empresas. Apesar de terem reivindicações urgentes e legítimas, dependem de outros <i>stakeholders</i> , como

				entidades, governo, corte (poder judiciário)
	Perigosos	Urgência; Poder	Por terem poder e urgência, mas não terem legitimidade, podem ser coercivos e intimidadores, o que os classifica como "perigosos"	Empregados sabotadores, grevistas não-legítimos (sem uma união de classe) e terroristas. São casos de <i>stakeholders</i> que podem se utilizar de violência para terem suas necessidades atendidas
Definitivos		Urgência; Poder; Legitimidade	Gestores têm muito clara a ideia de que as demandas de tais <i>stakeholders</i> devem ser atendidas e com prioridade	Em um caso ocorrido nas empresas IBM, GM, Kodak, Westinghouse e Amex, em 1983, acionistas reclamaram por não terem seus interesses atendidos e baixa rentabilidade em seus investimentos na empresa. Os gestores pouco fizeram para atender tais demandas e acabaram sendo substituídos; caso que comprova o poder, a legitimidade e a questão da urgência de tais <i>stakeholders</i> .

Quadro 2 - Classificação de tipos de stakeholders, conforme seus atributos.

Fonte: Própria autora, adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997).

Além da tipologia, mapas são importantes para conscientizar gestores sobre quem e o que realmente importam no processo de gestão de uma companhia, mas nunca devem se esquecer que essas relações são dinâmicas (Mitchell, Agle e Wood, 1997). Ainda conforme os autores, toda a teoria de classificação de tais *stakeholders* é importante para que gestores se tornem mais sensíveis às implicações morais de suas ações em relação a cada um dos *stakeholders*. Neste sentido, o modelo proposto traz um respaldo normativo a uma prática gerencial.

Os interesses de grupos diversos devem ser integrados aos propósitos das empresas afim de se considerar como uma firma pode afetar o ambiente e vice-versa, e assim assegurar sua sobrevivência em ambientes turbulentos e em constante mudança e em tempos como o que se vive atualmente, no qual o mundo dos negócios está cada vez mais agitado, interconectado e os limites entre empresas, vida pública e privada cada vez mais turvo (FREEMAN; MCVEA, 2001).

A teoria dos *stakeholders* guarda a chave para um gerenciamento mais efetivo e para uma teoria mais útil e compreensiva sobre as empresas na sociedade (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Neste trabalho, foi escolhida a teoria dos *stakeholders* como lente de análise para a relação entre Hospitalidade, Competitividade em Serviços e o fenômeno da Economia Compartilhada e o referencial teórico sobre tal teoria ajudará na tentativa de confirmação da proposição 3 (P3): “*Por focar nas relações entre pares, a Economia Compartilhada traz novas dinâmicas entre seus stakeholders*”.

Uma vez que conforme Mitchell, Agle e Wood (1997), a teoria dos *stakeholders* ajuda a se ter um panorama sobre as empresas na sociedade, e as empresas de Economia Compartilhada vêm trazendo uma nova configuração tanto em termos de modelo de negócios como entre interação entre pessoas, esta teoria será o pano de fundo para se analisar a relação entre os gestores dessas companhias, seus colaboradores e usuários das plataformas de serviços de Economia Compartilhada.

Relevante ressaltar que tal análise será entre a relação não somente entre empresa e grupos de *stakeholders*, mas também entre os próprios *stakeholders*, como usuários e colaboradores, usuários com usuários, etc.

A mesma teoria dá respaldo também para tentativa de confirmação para a proposição P2 “*A Economia Compartilhada pode ser facilitadora de interação entre moradores dos grandes centros urbanos, promovendo relações de Hospitalidade, já que demanda por parte dos colaboradores um papel de anfitrião na prestação de serviços*”.

As questões da interação entre moradores e do colaborador como anfitrião também podem ser analisadas sob a lente da teoria dos *stakeholders*. Lugosi (2014) discute como relacionar organizações e Hospitalidade pode ser complexo; uma variedade de atitudes por parte da organização podem ajudar a entender como a Hospitalidade pode ser percebida e experienciada por múltiplos *stakeholders* de tal organização e entender seus processos podem ainda demonstrar como os domínios privado, social e comercial da Hospitalidade estão intimamente interligados.

Apesar de entre os *stakeholders* mais abordados nas discussões de senso comum sobre a Economia Compartilhada serem os afetados por ela (ex: hotéis, taxistas, etc.), uma vez que o foco será as relações de hospitalidade, não se pretende abordar como ponto central do referencial teórico as questões de regulação ou tomar juízo de valor se as práticas são certas ou erradas.

O que se pretende, no entanto, é verificar as questões da Hospitalidade nessas relações de um setor econômico que vem crescendo vertiginosamente em um discurso pautado na sustentabilidade e no resgate de comportamento de comunidades menores, mas que ao que se parece vem se desfigurando conforme cresce mais.

2.4 Economia Compartilhada e Hospitalidade

O filósofo francês Georges Bataille discute em sua obra “Parte Maldita” (1975) a questão do excedente na economia; economia esta que ele chama de “economia generalizada”. Para o autor, o excedente seria uma “parte maldita”, uma vez que a produção satisfaz as necessidades das pessoas, porém sempre haverá um excedente, assim como o Sol produz mais energia do que precisamos, e assim temos então o desperdício.

Ao fazer um comparativo com organismos vivos, menciona ainda que

[...] há que se consentir à inevitabilidade da perda e, ao fazê-lo, esta pode tornar-se uma experiência não tão desagradável. É necessário perder a energia em acréscimo, vivida pelo organismo vivo como sendo um excesso” (BATAILLE apud FORTES, 2010, p. 12).

Fortes (2010) discute duas obras de Bataille, sendo a primeira a própria “Parte Maldita” mencionada anteriormente e também o artigo “A noção da despesa”, de 1933, que o filósofo escreveu baseado no “Ensaio sobre a dádiva: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas”, de Marcel Mauss (1924). Esta obra de Mauss é um dos marcos para os estudos da Hospitalidade.

Uma alternativa adicional para discussão da obra de Bataille é, voltando-se à questão do excesso, como o mundo contemporâneo tem achado alternativas para este “problema”. Não parece se ter mais na atualidade tão disseminada a ideia da necessidade da despesa improdutiva, conceito discutido pelo autor, tendo como um de seus representantes principais o luxo. Bataille menciona: "Não é a necessidade, mas seu

contrário, o 'luxo', que coloca para a matéria viva e para o homem seus problemas fundamentais" (BATAILLE, 1975, p. 51).

No entanto, tem-se hoje em dia movimentos como o *lowsumerism*, um contraponto ao consumismo, que prega um consumo mais consciente para, desta forma, reduzir o consumo e, conseqüentemente, a produção de bens desnecessários (TODESCHINI et al., 2017), e o da Economia Compartilhada. Isso não quer dizer uma tentativa de eliminação do luxo ou do dispêndio improdutivo de Bataille, mas sim uma alternativa à minimização desse excesso, uma conscientização de como se evitar impactos em um planeta que exige cada vez mais ações de sustentabilidade.

Pode-se dizer ainda que a Economia Compartilhada vem impregnada da ideia de dádiva, que é um tema central da obra de Marcel Mauss. Partindo-se da tríade dar-receber-retribuir pregada pelo autor em seu “Ensaio sobre a dádiva” (2008), ainda que o cerne do movimento seja o de dar e receber, há a obrigação da contrapartida. Mauss explica que isso ocorre porque existe uma circularidade entre as coisas e as pessoas, uma força única que as une em um mesmo movimento.

A discussão sobre dádiva se faz importante para uma análise das relações de hospitalidade principalmente das sociedades ocidentais e dá *insights* sobre novos fenômenos econômicos que vêm-se presenciando, como é o caso da citada Economia Compartilhada. Caillé (1998, p. 16) também já dava pistas de que essa associação poderia ser pertinente, uma vez que já fazia paralelo com outros tipos de economia ao questionar:

o desenvolvimento da economia solidária, quaternária, associativa, plural etc., que todos desejamos profundamente, e pouco importa aqui sua designação exata, só pode surgir se reconhecer em si mesma um conjunto de móveis complexos, os que impelem para a dádiva e para o investimento livre em redes de obrigações, e não apenas por interesse individual isolado ou por obrigação estatal?

Inspirado em Mauss, Caillé (1998) discute neste texto um paradigma da dádiva, na qual a palavra “dádiva” não fica restrita ao contexto dos rituais ou à dádiva agonística apenas, mas com uma abrangência de mil e uma formas de *partilha* como formas da dádiva, trazendo uma abordagem capaz de convir à hipótese da universalidade da dádiva. E como aponta o autor, “a dádiva só existe na mágica do que é indissociavelmente a negação e a denegação da troca e do interesse. E vice-versa, sem dúvida” (CAILLÉ, 1998, p. 3).

Na presente pesquisa, estão sendo analisados três objetos de estudo: um aplicativo de reserva de acomodação em casa de cidadãos comuns (pares), um projeto de jantares compartilhados na casa do chef e um escritório de *co-working*. A convergência entre essas três empresas é que em todos os casos há uma relação entre anfitrião e hóspede, porém em alguns casos pode ser mediada por transações monetárias. No entanto, a troca não para por aí. Nessa dinâmica, há o interesse na retribuição, o que traz campo fértil para discussões sobre dádiva e hospitalidade.

No caso do aplicativo de acomodação Airbnb, os viajantes podem escolher uma casa no aplicativo, optando ainda por ficar em um quarto dentro da casa do anfitrião, dividindo espaços comuns, ou escolher o espaço todo. A empresa Airbnb apenas faz a intermediação da reserva. A partir daí, toda a comunicação é feita entre anfitrião (dono da casa) e hóspede, o que abre espaço para observações sobre relações de hospitalidade.

Para Godbut (1999, p. 16), a dádiva “serve, antes de mais nada, para estabelecer relações. É uma relação sem esperança de retorno”, enquanto Caillé diz que:

mesmo socialmente imposta, a dádiva só adquire sentido numa certa atmosfera de espontaneidade. É preciso dar e retribuir. Sim, mas quando, quanto, com que gestos, quais entonações? Quanto a isso, mesmo a sociedade selvagem mais controlada pela obrigação ritual deixa ainda um grande espaço para a iniciativa pessoal (CAILLÉ, 1998, p. 12).

Sendo assim, a casa desse anfitrião de Airbnb é um ambiente propício ao estudo da cena hospitaleira, assim como as relações entre anfitrião e hóspede antes mesmo que este chegue à casa, uma vez que “o estranho que chega a sua casa pode ser um assassino ou um messias. Ou às vezes, um pouco dos dois”, como diz Richard Kearney citando Derrida (KEARNEY, 2015, p. 177).

Relações de hospitalidade e de hostilidade nessas casas vêm sendo reportadas na mídia e redes sociais. Essas devem ser discutidas em conjunto, pois ao contrário do que se pode parecer, de serem opostos, na realidade formam um *continuum*, ou relações de interstícios conforme discutem Gotman (2013) e Camargo (2015).

Gotman ressalta que a hospitalidade é uma noção heterogênea que emerge de dois princípios contraditórios e isso faz com que se torne dinâmica e complementa dizendo que:

a hospitalidade comporta sempre uma parte que escapa ao código; é nesse sentido que ela faz parte também da economia do dom e da

dáviva, da gratuidade, com tudo o que isso comporta de desequilíbrio, de margem, de indefinição e de indeterminação. A hospitalidade verdadeiramente tem duas faces: uma série de códigos aos quais é necessário se conformar e, muito mais do que isso, sua transgressão, sem o que não seria hospitalidade (GOTMAN, 2013, p. 150).

Camargo complementa este raciocínio dizendo que “os domínios da hospitalidade acontecem na realidade nos interstícios de um cotidiano e de uma história marcada pela inospitalidade quando não pela hostilidade” (CAMARGO, 2015, p. 45).

Não se pode ter um olhar ingênuo sobre a Economia Compartilhada e há pontos a se questionar. É necessário discutir brevemente as relações não somente de hospitalidade, como também de hostilidade que ela provoca, uma vez que em muitos países o Airbnb vem sendo justamente o foco de origem de casos da chamada turismofobia em destinos já saturados (SKIFT, 2017).

Na Catalunha (Espanha), por exemplo, os aluguéis de temporada vêm sendo considerados os principais responsáveis por inflar a oferta de acomodação no destino e, conseqüentemente, aumentando a demanda além do que a região suporta, além de dar lugar à especulação imobiliária, expulsando os locais de certos bairros, por não terem mais condições financeiras de arcar com sua moradia (UK THE GUARDIAN, 2017). Esse é um cenário que favorece a discussão de Camargo (2015), que diz que a hospitalidade acontece nas frestas da inospitalidade dominante.

Outro exemplo que poderia ser citado são casos de racismo e discriminação por parte de anfitriões (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2017) ou até de um anfitrião preso por voyeurismo e expulso da comunidade Airbnb por instalar câmeras disfarçadas de detector de fumaça em sua casa (O ESTADO DE S. PAULO, 2017), o que fere gravemente a privacidade a que o hóspede tem direito.

No entanto, voltando à questão da Hospitalidade, Ritzer comenta que ela pode ser basicamente definida como o anfitrião compartilhando seu lar com estranhos ao mesmo tempo em que se responsabiliza por sua segurança, bem-estar e felicidade (RITZER, 2007), definição esta que pode muito bem ser transferida para a realidade das casas oferecidas pela plataforma Airbnb e até mesmo para escritórios de *co-working*.

Vale frisar, entretanto, que, apesar dessa definição de Ritzer, o autor propõe na verdade que estamos vivendo uma era da “indústria”⁷ da inospitalidade, na qual os serviços estão precarizados e teria como principal representante dessa indústria os *fast-*

⁷ O termo indústria aqui na verdade deve ser lido como “setor”. Foi mantido indústria apenas como uma tradução literal do texto em inglês.

foods, que são ambientes mais hospitaleiros aos funcionários do que aos clientes, uma vez que estes só não cozinham a própria comida, mas fazem todo o resto do serviço (RITZER, 2007), como se servir, encontrar mesa, descartar o lixo, ocorrendo assim uma mcDonaldização.

Em suma, sobre a hospitalidade neste contexto tão contemporâneo, pode-se dizer que na visão de Ritzer (2007), a inospitalidade vem sendo o padrão; para Camargo (2015) a hospitalidade acontece justamente nas frestas da inospitalidade dominante e Gotman (2013) traz a ideia de que a hospitalidade faz parte da economia do dom e da dádiva e que a Modernidade vem reformulando as leis da Hospitalidade a sua maneira, igualizando estatutos e dando vantagem ao acolhido em um desmonte da relação de poder do anfitrião sobre o hóspede.

Partindo de um contexto de hospitalidade em ambiente doméstico, Gotman (2013) discute ainda que as leis da hospitalidade não comportam bem a ideia de igualdade, pois há uma assimetria entre o dono da casa e o hóspede. Ela já dá pistas de que essa relação vem mudando de certa forma, porém como analisar esta questão quando a dinâmica dentro da casa foi intermediada por uma transação monetária?

Anos antes, Gotman (2009) falava do comércio da hospitalidade como um parente pobre da hospitalidade gratuita e que Hospitalidade e relação comercial estão em oposição constante. Sua crítica ácida prega que em ambiente comercial a hospitalidade não seria genuína, que o devido substitui a dádiva e que a atenção e o serviço por parte do anfitrião são contratuais e não objetos de dádiva, o que também libera os anfitriões face aos hóspedes, desligando-os de toda obrigação de dádiva. Heal (1990) fala ainda de um “paradoxo imediato entre generosidade e mercado” (apud LASHLEY, 2004).

Essa visão é questionável, uma vez que por suposto o hóspede pode estar liberado de uma retribuição uma vez que pagou pelo serviço, porém esta dinâmica monetária faria com que a hospitalidade neste cenário fosse apenas encenada e não genuína como prega a autora?

Camargo diz que “Empresas sempre serão regidas por diretrizes comerciais, mas pessoas, mesmo que protegidas por crachás, nunca deixarão de operar dentro do ancestral ciclo da dádiva” (apud WADA, 2007). Essa visão pode ser complementada por Lashley (2004) que diz que as organizações podem visar ao lucro, mas irão obter clientes mais leais se entenderem melhor os contextos sociais e privados da hospitalidade, atingindo então um ponto de intersecção em seu diagrama de Venn denominado “gestão da experiência da hospitalidade”, conforme discutido no subcapítulo 1.3 deste trabalho.

Vale observar ainda que a relação dádiva, hospitalidade e relações monetárias entre anfitriões de casas do Airbnb e seus hóspedes são complexas nesta sociedade líquida. No caso dos aplicativos, ambos, anfitrião e hóspede, têm o interesse em obter avaliação online positiva e, com isso, aumentar o seu capital reputacional na rede. E essa dinâmica acaba também por alterar o comportamento do hóspede que já não é mais tão isento de obrigações como quando se hospeda em um hotel, o que reforça a ideia de Gotman (2013) de que a Modernidade vem alterando as leis da Hospitalidade.

Como já foi discutido, as avaliações online de pares são importantes fonte de informação para os consumidores, pois reduzem as incertezas sobre a transação durante o processo de decisão de compra. Quanto mais avaliações um produto tiver, mais popular ele será e os consumidores tendem a consumir aquilo que é mais popular na rede (LIANG et al., 2017) e para obter essa popularidade, os prestadores de serviços têm que contar com avaliações espontâneas de terceiros.

Sendo assim, construir uma boa reputação online é crucial para quem oferece serviços na Internet, como é o caso de anfitriões de Airbnb, que visam a obter boas avaliações para se ter futuros negócios, o que torna o capital reputacional uma verdadeira moeda de troca no mundo virtual.

Vale ressaltar também que em serviços de Economia Compartilhada, por serem realizados por meio de transações entre pares, os usuários dos serviços, ou hóspedes, também são avaliados. Um anfitrião de Airbnb, por exemplo, pode, a partir da reputação online de um hóspede, recusar uma reserva, algo inédito no setor de serviços de acomodação.

Em um hotel não há a opção de se recusar a receber um cliente com base em seu histórico de comportamento. A acomodação está online, disponível e, contanto que se tenha um cartão de crédito ou outra forma de pagamento imediato disponível, reserva quem quer.

Faz-pertinente lembrar que a maioria dos sistemas de avaliação online não consegue diferenciar um *feedback* desonesto de um verdadeiro, inibindo a ação de pares maliciosos (LI XIONG; LING LIU, 2004). Existe hostilidade na rede, e avaliações falsas são plantadas para inibir competitividade de pares ou empresas no caso de compras online. Esse é um dos vieses da sociedade em rede.

Nas plataformas de jantares compartilhados, também há essa questão da reputação online, mas alguns também divulgam em outras mídias, como redes sociais e blogs. As dinâmicas, no entanto, podem ser consideradas similares às do Airbnb.

Lugosi (2008) comenta como muita atenção é dada à interação anfitrião-hóspede, mas pouco se estuda sobre a interação e trocas hóspede-hóspede. Para ele, tem-se nessas relações a meta-hospitalidade, que seriam estados temporários de mutualidade que são diferentes das manifestações racionais de hospitalidade. Seria muito mais um estado emocional do que racional, que é ilustrado na Figura 12:



Figura 12 - Modelo de meta-hospitalidade.

Fonte: Lugosi (2008) traduzido pela autora.

Conforme o autor, a Hospitalidade como naturalmente se está acostumado a discutir, envolve sempre o oferecimento de comida e bebida, abrigo (ou acomodação) e entretenimento. No primeiro e segundo níveis o que mudaria é a motivação, enquanto no terceiro nível encontra-se a meta-hospitalidade, que é mais emocional e acontece entre hóspedes, sem motivações aparentes.

Esta seria uma abordagem plausível para análise do projeto de jantares compartilhados “Lá em casa pra jantar”, que traz ainda insights sobre a dádiva abordada por Mauss, uma vez que Caillé (1998) ao propor seu paradigma da dádiva, comenta que este não é uma máquina de soprar soluções, mas de inspirar questões.

Em relação aos serviços de Economia Compartilhada em geral, indo além da questão da redução de resíduos e da economia de gastos etc., pode-se adicionar a análise de que transações entre pares (P2P) envolvem também um importante componente social (HABIBI; DAVIDSON; LAROCHE, 2017). Conforme os autores, pesquisas indicam que a experiência do compartilhamento é muito mais social do que relativa a consumo material, o que resulta em um valor afetivo e na experiência de emoções positivas pelo compartilhamento também de emoções.

Além disso, os pares envolvidos nesse tipo de transação experimentam maior grau de socialização e têm expectativa de serem mais felizes pela criação de laços sociais (HABIBI; DAVIDSON; LAROCHE, 2017).

Sobre a metáfora laços sociais, Santos (2014, p. 13) nos remete à ideia de amarras com relações genuínas de acolhimento, nas quais estão implicadas relações de hospitalidade e os “sujeitos se reconhecem, interagem e se ‘hospedam’ mutuamente, se transformam alternadamente no outro, direcionam o olhar para o olhar do outro”.

As relações de hospitalidade podem ser verificadas ainda neste tipo de relação mediada por serviços de Economia Compartilhada quando se analisa a Hospitalidade por um viés do “coletivo”, em um contexto onde constantemente aplica-se a alteridade. Sobre o tema, Santos, Perazzolo e Pereira (2014, p. 52) versam:

Acolhimento [...] trata-se de um fenômeno que se instala no espaço constituído entre dois sujeitos que desejam acolher e ser acolhidos. A relação entre ambos opera por meio da percepção mútua, em que elementos do discurso “matizados” pelos desejos de um e outro sujeito, são acolhidos, traduzidos, compreendidos e transformados em nova comunicação dirigida ao emissor, em cujo conteúdo se encontram novos significados [...]. A hospitalidade, portanto, se dá na relação com o outro, qualquer outro, pois todos os outros são estrangeiros ao eu.

Os aplicativos e projetos de compartilhamento permitem então analisar a Hospitalidade sob a questão da vontade de socialização (HABIBI; DAVIDSON; LAROCHE, 2017), da meta-hospitalidade proposta por Lugosi (2008) e do viés coletivo proposto por Santos, Perazzolo e Pereira (2014).

Quanto ao terceiro objeto de estudo da presente pesquisa, que é o caso do We Work, é mais questionável a questão da dádiva, uma vez que o oferecimento do escritório é pago. A dinâmica a ser analisada ali é a de gestores e colaboradores atuarem como anfitriões e estimular os usuários para que também o façam (RUDZKI; LI, 2007).

A dádiva, se ocorre, pode estar muito mais implícita em um ambiente como este, porém os usuários também se ajudam, porém esta atitude pode ser motivada por um interesse, que é o de se obter informações ou fazer novos negócios. Esta questão pode ser reforçada a partir do pensamento de Caillé (1998, p. 25), que diz que na área econômica, “as exigências de rentabilidade das empresas são evidentemente irreduzíveis aos bons ou maus sentimentos de seus dirigentes” e que “O campo do interesse instrumental está [...] totalmente desligado do da dádiva”. E Godbout (1999, p. 13) complementa dizendo que:

“diferentemente do mercado, o universo da dádiva requer o implícito e o não dito. A magia da dádiva não funciona a não ser que as regras permaneçam não-formuladas”.

Voltando ao pensamento de Caillé, entretanto, é questionável sua ideia de que a dádiva atualmente está restrita à sociabilidade primária, ou seja, no âmbito da família, podendo-se estender ao que Mark Granovetter (1973) chamaria de laços fortes, ou que ela aparece sob uma forma bastante transformada, como uma dádiva moderna que seria a dádiva aos desconhecidos, esta geralmente qualificada sob características da caridade ou do humanitarismo.

O cerne da questão da dádiva em relação aos escritórios pode ser ainda a de funcionários de diferentes empresas que se ajudem mutuamente em um espaço de trabalho compartilhado, indo além somente da relação anfitrião e hóspede. Conforme afirma Godbout, “empresas [...] pereceriam todas rapidamente se os assalariados não dessem nada além daquilo que o seu salário rende, se os funcionários não dessem alguma prova de espírito público” (GODBOUT, 1999, p. 21).

Ideia esta que também torna questionável a questão proposta por Gotman (2009) sobre o que ela considera ser a hospitalidade encenada, pois em sua visão uma vez que há a remuneração e o afrouxamento na necessidade do retribuir, a hospitalidade não seria genuína e que em contrapartida reforça a já mencionada citação de Camargo (2015) que afirma que independente de crachá, as pessoas nunca deixarão de operar dentro do ancestral ciclo da dádiva (apud WADA, 2007).

Para as empresas neste contexto seria pertinente a análise sob o conceito das “características de hospitalidade”⁸, que deixa de lado a questão da dinâmica empresa/consumidor para se analisar a relação entre os consumidores (ou hóspedes), proporcionando a criação de um ambiente hospitaleiro. A partir do momento que a empresa cria um ambiente propício para essa interação, há esta relação hospitaleira entre os consumidores e incentivando, desta forma, a meta-hospitalidade (LUGOSI, 2008a).

Toda esta discussão sobre os três objetos traz luz então à segunda proposição da presente pesquisa (P2), que propõe que a Economia Compartilhada pode ser facilitadora de interação entre moradores dos grandes centros urbanos, promovendo relações de hospitalidade, já que demanda por parte dos colaboradores um papel de anfitrião na prestação de serviços.

⁸ Tradução do termo em inglês “*hospitableness*”.

Com isso, pode-se perceber uma nova leitura das relações de Hospitalidade e cenas hospitaleiras em um cenário que ao senso comum é tão hostil e inóspito, como a cidade de São Paulo, por exemplo (SALLES, 2008).

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, pretende-se explicar o método científico escolhido, o seu passo-a-passo, e os processos da construção do trabalho e de obtenção dos resultados, abordando desde a definição do referencial teórico, necessário para dar suporte às proposições, até à coleta de dados empíricos, discutindo ainda os instrumentos de coleta de dados, a proposta de análise desses dados, além de uma descrição dos objetos de pesquisa, que podem não ser familiares aos leitores.

Esta pesquisa é exploratória, uma vez que este tipo de pesquisa “aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que se pretende investigar” (DENCKER; DA VIÁ, 2001, p. 59). Além disso, a modalidade exploratória permite uma variedade de métodos de coleta de dados e nela são aplicáveis métodos quantitativos e qualitativos, o que a torna ainda mais versátil.

3.1 Objetivos e etapas da pesquisa

Uma vez levantado o problema de pesquisa “Por que a adoção de princípios de economia compartilhada pode ser um promotor de relações de hospitalidade nos centros urbanos?”, foi definido como objetivo geral do trabalho “Compreender se a Economia Compartilhada promove relações de hospitalidade entre seus *stakeholders* em seus diversos modelos de negócio”.

Para auxiliar a responder tal problemática e atingir o objetivo determinado, foram determinados ainda três objetivos específicos, que nortearão as técnicas para coleta de dados, e são eles:

- Identificar a percepção dos moradores de um grande centro urbano sobre as relações de hospitalidade durante transações de serviços de Economia Compartilhada;
- Entender se as empresas de Economia Compartilhada percebem a hospitalidade como uma vantagem competitiva;
- Verificar se os gestores e funcionários das empresas de Economia Compartilhada se sentem no papel de anfitriões e como executam esse papel.

Os procedimentos de pesquisa incluem três etapas: o levantamento de referencial teórico; o processo de pesquisa empírica, que consistirá de categorização para a criação

de roteiro de entrevistas feitas com os *stakeholders*, desenvolvimento de questionários (*survey*) e posterior aplicação com o grupo a ser estudado; e, em terceiro lugar, a análise dos resultados obtidos com base nas técnicas de Yin (2006) sobre Estudos de Caso e de Bardin (2011) sobre Análise de Conteúdo.

Todos os procedimentos serão descritos a seguir.

3.2 Revisão de Literatura

A fase de referencial teórico englobou conceituação e estudo de cinco termos básicos, sendo eles: Hospitalidade, Economia Compartilhada, Serviços, Competitividade e *Stakeholders*. Para o termo “Economia Compartilhada” foi feita uma busca sistematizada que consistiu primeiramente em uma busca no portal de periódicos da Capes pelo termo “sharing economy”, uma vez que foi identificado que ainda carecem estudos mais aprofundados sobre o tema em Português. Foram encontrados então 11.728 resultados.

Alguns filtros foram inseridos para se ter um número de artigos viável, e foram eles: “artigos revisados por pares”, “base Scopus”, “recorte de tempo”, selecionando o período de 2010 a 2017, idiomas português, inglês, espanhol, francês e italiano, excluindo-se línguas como japonês e chinês, por exemplo. Chegou-se então a um número de 523 artigos, sendo ainda um número muito elevado para análise.

Uma vez que um dos critérios era utilizar a base Scopus, em uma segunda busca optou-se por acessar diretamente o *site* da base Scopus, novamente fazer a busca pelo termo em inglês “sharing economy”, porém selecionar como filtro que o termo constasse nas palavras-chave dos artigos e a produção fosse dos últimos cinco anos. Dessa forma, atingiu-se um total de 310 artigos, número ainda alto, e foi inserido um filtro para mostrar apenas artigos (excluindo anais de eventos ou capítulos de livros) e chegou-se finalmente a um número de 186 artigos em inglês.

Um fato curioso é que 90% da produção acadêmica sobre o tema está concentrada nos anos de 2016 e 2017, reforçando a atualidade do tema. Em uma terceira tentativa de filtragem, ainda na base Scopus e sob os mesmos critérios, foi apenas adicionado o termo hospitalidade (ou *hospitality* em inglês), resultando em um total de 12 artigos. A partir de então, a pesquisa teve como referencial-base esses artigos. Em uma matriz de análise, foram inseridos os 186 artigos onde se analisavam suas palavras-chave, temáticas, problema de pesquisa, para se verificar se seriam relevantes ao estudo proposto.

A partir deste processo, veio sendo desenvolvido um Estado da arte do tema Economia Compartilhada que serviu principalmente para se verificar o patamar de produção sobre o objeto de estudo e dar segurança na continuidade da pesquisa (SPROULL, 1995). Essa ação se justifica primeiramente pela escassa produção sobre o tema em português e também pelo fato de ainda não se ter identificado produção relevante que relacione o tema com a Hospitalidade e por ser um fenômeno que ainda carece de consenso entre os pesquisadores (SCHOR, 2014).

Acabaram também sendo consultados três livros publicados sobre o tema e relatórios empresariais, sendo o mais relevante um documento publicado pela empresa PriceWaterhouse Coopers em 2015 (PWC, 2015), com dados relevantes sobre o setor.

Optou-se por levantar os dados referentes a competitividade e a serviços combinando os termos em uma busca booleana, uma vez que um termo como “serviços” pode trazer milhares de resultados.

Já quanto à teoria dos *stakeholders*, foi feita busca no portal de periódicos Capes sobre o termo *stakeholder* e surgiu como referência principal sobre o assunto o autor Edward Freeman. Foram analisados livros e artigos do autor, também em parceria com outros acadêmicos. Na sequência foi feita uma busca booleana combinando os termos *stakeholder* e Hospitalidade, processo pelo qual se chegou ao texto de Lugosi (2014).

Ao longo do levantamento foi feita uma matriz com os autores que embasaram o referencial teórico de cada um dos termos. Como resultado deste processo, podem ser visualizadas as principais referências que constituem este levantamento bibliográfico a partir do Quadro 3.

Para o contexto, uma análise do cenário em termos de tempos e espaços de onde os objetos estão inseridos, inclui-se no referencial teórico Bauman (2001, 2009) Castells (1999) e Levy (2000), falando da contemporaneidade, a sociedade em rede e da cibercultura, respectivamente.

CONCEITO	PRINCIPAIS AUTORES DO REFERENCIAL
Hospitalidade	(BAPTISTA, 2002; CAILLÉ, 1998a; CAMARGO, 2004, 2015; FERRAZ, 2013; GODBOUT, 1999; GRINOVER, 2007, 2016; LASHLEY, 2004; LÉONARD-ROQUES, 2011; LUGOSI, 2017; LYNCH; LASHLEY; MORRISON, 2007; SALLES, 2008; SCHÉRER, 2002; WADA, 2004)
Economia Compartilhada	(BOTSMAN; ROGERS, 2011; CHENG, 2016; FISHER, 2016; HABIBI; DAVIDSON; LAROCHE, 2017; HAJIBABA; DOLNICAR, 2017; HEO, 2016; HONG; LEE, 2017; KARLSSON; DOLNICAR, 2016; KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017; MÖHLMANN, 2015; SCHOR, 2014; SCHOR; FITZMAURICE, 2015; STONE, 2017; XIE; MAO, 2017)
<i>Stakeholders</i>	(COSTA et al., 2014; FREEMAN, 1984b; FREEMAN; MCVEA, 2001; LUGOSI, 2014b; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997)
Competitividade em serviços	(PORTER, 1999; PRAHALAD; HAMEL, 1995; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004)

Quadro 3 - Quadro de alguns autores utilizados para construção do referencial teórico.

Fonte: Própria autora, 2018.

3.3 Coleta de dados empíricos

Com o referencial teórico construído, assim como o problema de pesquisa, objetivos e proposições devidamente delimitados, o passo seguinte foi escolher os instrumentos de coleta de dados empíricos.

Pretendeu-se, portanto, se utilizar de instrumentos como roteiro de entrevistas e questionários para alcançar os objetivos da pesquisa e as metas propostas quando da realização de um estudo de casos múltiplos, proposto por Yin (2006).

Com base no referencial teórico levantado a partir da revisão de literatura, além de se desenhar o modelo/teoria da pesquisa (também conhecido como *framework*), pretendeu-se dar o alicerce necessário à pesquisa para atingir o objetivo geral do trabalho “*Compreender se a Economia Compartilhada promove relações de hospitalidade entre seus stakeholders em seus diversos modelos de negócio*”.

A partir de pesquisa empírica, com a aplicação do roteiro de entrevistas semi-estruturadas e posterior análise de conteúdo, com a devida categorização proposta por Bardin (2011), pretendeu-se atingir os objetivos específicos, que são

- Identificar a percepção dos moradores de um grande centro urbano sobre as relações de hospitalidade durante transações de serviços de Economia Compartilhada.
- Entender se as empresas de Economia Compartilhada percebem a hospitalidade como uma vantagem competitiva e
- Verificar se os gestores e funcionários das empresas de Economia Compartilhada se sentem no papel de anfitriões e como executam esse papel.

A princípio foi proposta a construção de roteiro de entrevista com gestores das empresas que são objeto da pesquisa. Na sequência, serão aplicadas entrevistas com *stakeholders* indicados pelos gestores, utilizando a técnica bola de neve (*snowball*).

Antes do início da coleta dos dados empíricos, foi feita entrevista com um especialista em inovação, para validar os rumos da pesquisa em relação ao termo “Economia Compartilhada”.

3.3.1 Entrevista com especialista

No mês de novembro de 2017, aconteceu em São Paulo o XX Seminário em Administração (SemeAd) na Universidade de São Paulo, USP. À ocasião, a autora participou de uma disciplina de curta duração ministrada por um dos participantes internacionais do evento, o professor Dr. Max von Zedwitt, especialista em inovação e que dirige o centro Glorad. Atualmente ele desenvolve suas pesquisas na área do Vale Silício, região da Califórnia renomada por ser um *cluster* de empresas de tecnologia, incluindo as gigantes Apple, Google e Facebook.

É um dos pioneiros nos estudos sobre inovação, tendo atuado também em mercados emergentes como China e Rússia. Esta entrevista, com duração de 20 minutos, consistiu de perguntas abertas sobre os efeitos das tecnologias disruptivas e os impactos na sociedade (Apêndice 1).

A entrevista funcionou como uma conversa informal para dar *insights* sobre os caminhos da pesquisa e para ouvir a opinião de um dos maiores especialistas em inovação sobre a contemporaneidade do tema “Economia Compartilhada”. Percebeu-se durante a conversa que raramente, tanto estudantes como especialistas mais ligados à área de gerenciamento da inovação, ligam de imediato a Hospitalidade como uma característica de competitividade em uma empresa. Assim, tal entrevista reforçou a necessidade de se discutir o assunto na academia.

3.3.2 Categorização

Após entrevista com especialista, a categorização foi a primeira etapa do processo de pesquisa empírica. Antes de se construir o roteiro de entrevistas, utilizando-se das técnicas propostas por Bardin (2011), determinou-se as categorias, variáveis, detalhamento das questões a aplicar aos entrevistados e sua relação com as proposições da pesquisa (Quadro 4).

Conforme Bardin (2011), a categorização é um processo de classificação de elementos para posterior agrupamento conforme critérios previamente definidos. Essas categorias constituem-se então em classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico. É um procedimento importante na pesquisa, pois é uma forma de nortear a criação do roteiro de entrevistas e deixar mais amigável o processo de análise do conteúdo delas, facilitando o trabalho do pesquisador.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	DETALHAMENTO DA QUESTÃO	CATEGORIA	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	-	não aplica
	Cargo	Cargo atual na empresa em que atua		
	Formação acadêmica	Formação acadêmica e especializações		
	Histórico de trabalho na empresa	Tempo que trabalha na organização e seu histórico, detalhando ocupações anteriores e promoções		
Identificação da empresa	Nome	Nome fantasia da empresa em que atua	-	
	Tempo de atuação	Identificar ano da fundação e período de atividade	-	
	Sede e sucursais	Identificar localização da sede e sucursais nacionais e/ou globais	-	
	Colaboradores	Identificar o número de colaboradores da empresa seja nacional ou globalmente	-	
	Perfil da empresa	Identificar a motivação da criação da empresa e quais são os propósitos que guiam a organização na atualidade	Modelos de negócio	P1
Hospitalidade	Definição	Entender visão do entrevistado sobre o tema Hospitalidade	Hospitalidade	P2
	Hospitalidade na relação comercial	Entender como um gestor enxerga a Hospitalidade em ambiente comercial e se acredita que ela possa se configurar em vantagem competitiva	Competitividade	P1, P3
	Meta-hospitalidade e criação de comunidades	Verificar se há ações propostas pela empresa que envolva relacionamento entre os usuários	Hospitalidade e stakeholders	P2, P3
	Obrigações anfitrião x hóspede	Verificar se há relações de dádiva / retribuição nas interações	Hospitalidade (e dádiva)	P2, P3
	Conceito	Entender como gestores (não-acadêmicos) conceituam o termo Economia Compartilhada	Economia Compartilhada	P1
Economia Compartilhada	Dinâmicas em ambientes urbanos	Entender se os gestores também enxergam o ambiente urbano como hostil	Economia Compartilhada e Hospitalidade	P2
	EC como promotora de hospitalidade	Entender visão do gestor sobre relações de hospitalidade entre stakeholders de empresas de Economia Compartilhada	Economia Compartilhada e Hospitalidade	P2, P3
	Definição	Apresentar o mapa de stakeholders para contextualizar o entrevistado	Stakeholders	P3
Teoria dos Stakeholders	Definição da relação entre pares	Verificar como o gestor enxerga os membros do mapa de stakeholders	Stakeholders	P3
	Relação entre pares	Entender visão do gestor sobre capital reputacional online e suas implicações nas dinâmicas entre stakeholders	Stakeholders	P3
	Colaboradores anfitriões	Verificar se a empresa enxerga e estimula o colaborador a ser um anfitrião	Hospitalidade, Competitividade em Serviços	P1, P3
	B2P	Verificar se a empresa dá suporte aos usuários provedores de serviço pra se tornarem anfitriões	Hospitalidade, Stakeholders	P1, P3

Quadro 4 - Categorização do Grupo 1 de entrevistados.

Fonte: Própria autora, 2018.

As entrevistas de campo serão realizadas com mais de um grupo de entrevistados. Este primeiro grupo consistirá de gestores das empresas de Economia Compartilhada que são objetos da pesquisa.

Os grupos 2 e 3 serão compostos por *Stakeholders* indicados pelos gestores de empresas de Economia Compartilhada previamente entrevistados, em uma técnica denominada bola de neve (*snowball*). A categorização a seguir poderá ser revisada a qualquer momento, assim que forem identificados os grupos propostos pelos gestores.

No caso de os entrevistados do Grupo 1 indicarem membros de governo como stakeholders-chave, por exemplo, a natureza das perguntas terá de ser modificada. A priori, a categorização proposta para os grupos 2 e 3 consta a seguir (Quadro 5):

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	DETALHAMENTO DA QUESTÃO	CATEGORIA	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	-	não aplica
	Cargo	Cargo atual na empresa em que atua		
	Formação acadêmica	Formação acadêmica e especializações		
	Histórico de trabalho na empresa	Tempo que trabalha na organização e seu histórico, detalhando ocupações anteriores e promoções		
Identificação da plataforma	Nome	Nome fantasia da plataforma com a qual se relaciona	-	
	Tempo de atuação	Identificar tempo que se relaciona com tal plataforma	-	
	Local	Identificar onde está localizado (a)	-	
	Perfil da empresa	Identificar a motivação da relação com a plataforma (empresa)	Stakeholders	P3
Hospitalidade	Definição	Entender visão do entrevistado sobre o tema Hospitalidade	Hospitalidade	P2
	Hospitalidade na relação comercial	Entender como o entrevistado percebe a Hospitalidade em ambiente comercial/virtual e se acredita que ela possa se configurar em vantagem competitiva	Competitividade	P1, P3
	Meta-hospitalidade e criação de comunidades	Verificar se se engaja ou promove ações que envolva relacionamento entre os usuários da plataforma	Hospitalidade e stakeholders	P2, P3
	Obrigações anfitrião x hóspede	Verificar se entende que há relações de dádiva / retribuição nas interações	Hospitalidade (e dádiva)	P2, P3
Economia Compartilhada	Conceito	Entender como não-acadêmicos conceituam o termo Economia Compartilhada	Economia Compartilhada	P1
	Dinâmicas em ambientes urbanos	Entender se também enxergam o ambiente urbano como hostil	Economia Compartilhada e Hospitalidade	P2
	EC como promotora de hospitalidade	Entender visão dos stakeholders sobre relações de hospitalidade entre eles e com empresas de Economia Compartilhada	Economia Compartilhada, Stakeholders e Hospitalidade	P1, P2, P3
Teoria dos Stakeholders	Definição	Apresentar o mapa de stakeholders para contextualizar o entrevistado	Stakeholders	P3
	Definição da relação entre pares	Verificar como stakeholders se identificam no mapa baseado em Freeman (1984)	Stakeholders	P3
	Relação entre pares	Entender visão dos stakeholders sobre capital reputacional online e suas implicações	Stakeholders	P3
	Colaboradores anfitriões	Verificar se o stakeholder enxerga a plataforma com colaboradores-anfitriões	Hospitalidade, Competitividade em Serviços	P1, P3
	B2P	Verificar se stakeholders percebem a plataforma estimulando-os a agir como anfitriões	Hospitalidade, Stakeholders	P1, P3

Quadro 5 - Categorização de entrevistas para Grupos 2 e 3.

Fonte: Própria autora, 2018.

3.3.4 Protocolo de pesquisa

O ideal é que em todo estudo de caso haja um protocolo que, conforme afirma Yin (2006, p. 92), “contém o instrumento, mas também os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento”. Tal protocolo é essencial caso se esteja conduzindo um estudo de casos múltiplos e é uma das táticas essenciais para aumentar a confiabilidade da pesquisa.

O protocolo pode ser considerado uma verdadeira bússola, com o objetivo de orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados. A pesquisadora possui um diário de bordo, para anotações de observações assistemáticas e posterior coleta de dados empíricos obtidos a partir de entrevistas.

A primeira parte de tal protocolo será o plano para realização das entrevistas.

3.3.4.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com gestores das empresas e projetos estudados. Para o primeiro objeto, Airbnb, foi realizada entrevista com uma anfitriã de uma casa disponível no Airbnb. Para o objeto “ Lá em casa pra jantar”, foi entrevistada a idealizadora do projeto, que contou bastante da sua experiência em receber as pessoas em sua própria casa.

No caso do último objeto, o We Work, o entrevistado foi o *facilities manager* de uma das unidades, ou seja, o gestor que cuida de toda a parte de infraestrutura e bem-estar dos usuários.

Com exceção da anfitriã do Airbnb, todas as entrevistas foram realizadas *in loco*, para assim se fazer também uma observação assistemática direta das instalações e do clima organizacional de tais companhias. Por se tratar de gestores, foi estipulado um tempo máximo de entrevista de 40 minutos, mas algumas tiveram que ser mais curtas.

Ainda como parte do protocolo de pesquisa, será impresso um termo de autorização em nome da Universidade Anhembi Morumbi que autoriza a gravação da entrevista, que pode ser interrompida a qualquer momento, conforme a vontade do entrevistado, e a divulgação dos dados ali mencionados.

No momento da entrevista com tais gestores, foi mostrado o mapa de *stakeholders* proposto e pedido para que identificassem em tal mapa quais eram os membros que eles acreditam que realmente influenciam e/ou sejam influenciados por suas empresas e quais

acreditam que seja os *stakeholders* que deveriam ser entrevistados, sendo assim aplicada a técnica de bola de neve.

Todas as entrevistas foram transcritas e posteriormente foram enviadas mensagens de agradecimento disponibilizando contato por email para o caso de dúvidas adicionais.

O roteiro de entrevistas semi-estruturadas contou com questões demográficas, afim de se traçar um panorama das empresas e seus colaboradores, e as demais questões foram formuladas com base no referencial teórico e seguindo a técnica de categorização proposta por Bardin (2011), conforme exposto.

Na sequência, foi proposto o roteiro de entrevistas para os Grupos 2 e 3, que também foram construídos com base no referencial teórico e utilizando a categorização proposta por Bardin (2011).

Tais roteiros de entrevistas podem ser verificados a seguir nos Quadro 6 e 7:

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	DETALHAMENTO DA QUESTÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado
	Cargo	Cargo atual na empresa em que atua
	Formação acadêmica	Formação acadêmica e especializações
	Histórico de trabalho na empresa	Tempo que trabalha na organização e seu histórico, detalhando ocupações anteriores e promoções
Identificação da empresa	Nome	Nome fantasia da empresa em que atua
	Tempo de atuação	Identificar ano da fundação e período de atividade
	Sede e sucursais	Identificar localização da sede e sucursais nacionais e/ou globais
	Colaboradores	Identificar o número de colaboradores da empresa seja nacional ou globalmente
	Perfil da empresa	Identificar a motivação da criação da empresa e quais são os propósitos que guiam a organização na atualidade
Hospitalidade	Definição	Solicitar ao entrevistado que dê a sua percepção sobre o tema Hospitalidade
	Hospitalidade na relação comercial	Como vê a questão da Hospitalidade dentro de uma empresa e acredita que ela possa se configurar em uma vantagem competitiva para sua companhia?
	Meta-hospitalidade e criação de comunidades	A empresa faz algum tipo de ação (eventos presenciais ou ações virtuais) que envolva relacionamento entre os usuários?
	Obrigações anfitrião x hóspede	Acredita que há, entre os usuários, uma necessidade de se retribuir uma troca, ideia, hospedagem?
Economia Compartilhada	Conceito	Por ser um conceito ainda sem consenso acadêmico, pedir ao entrevistado que dê a sua visão do que é Economia Compartilhada
	Dinâmicas em ambientes urbanos	Acredita que os ambientes urbanos são mais hostis e que a EC seja ideal para este tipo de ambiente?
	EC como promotora de hospitalidade	Verificar se o gestor acredita que os serviços de Economia Compartilhada podem estimular encontros entre estranhos e promover relações hospitaleiras em ambientes urbanos
Teoria dos Stakeholders	Definição	Apresentar o mapa de stakeholders e pedir que identifique quem faz parte do sistema
	Definição da relação entre pares	Pedir definição da dinâmica entre os pares P2P, em vez de B2B / B2C
	Relação entre pares	Qual o valor do capital reputacional online nesse cenário?
	Colaboradores anfitriões	Há algum tipo de treinamento ou diretriz para o colaborador que lida com o usuário provedor de serviço e o usuário consumidor do serviço
	B2P	Há treinamentos / diretrizes para os usuários provedores de serviço?

Quadro 6 - Roteiro de entrevistas com gestores das empresas pesquisadas.

Fonte: Própria autora, 2018.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	DETALHAMENTO DA QUESTÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado
	Cargo	Ocupação
	Formação acadêmica	Formação acadêmica e especializações
	Histórico de trabalho	Ocupação e organização para a qual trabalha e se há relação com a plataforma
Identificação da plataforma	Nome	Nome fantasia da plataforma com a qual se relaciona
	Tempo de atuação	Identificar tempo que se relaciona com tal plataforma
	Local	Em qual cidade está baseado / reside?
	Perfil da empresa	Por que se relaciona com a plataforma (empresa) pesquisada?
Hospitalidade	Definição	O que entende pelo termo Hospitalidade?
	Hospitalidade na relação comercial	Você acredita que a Hospitalidade, seja em ambiente comercial ou virtual, possa se configurar em vantagem competitiva para empresas?
	Meta-hospitalidade e criação de comunidades	Por que se engaja com a plataforma? Há interação com outros usuários da plataforma também? Por que?
	Obrigações anfitrião x hóspede	Você acredita que nas transações de Economia Compartilhada há obrigatoriedade em se retribuir os serviços?
Economia Compartilhada	Conceito	Como você definiria o termo Economia Compartilhada?
	Dinâmicas em ambientes urbanos	Como você os ambientes urbanos atualmente? E as relações entre as pessoas nas cidades?
	EC como promotora de hospitalidade	Você acredita que haja relações de hospitalidade entre usuários de plataformas de Economia Compartilhada?
Teoria dos Stakeholders	Definição	Análise, complete ou ajuste os integrantes deste mapa de stakeholders
	Definição da relação entre pares	Quais desses integrantes você considera mais importantes nas relações com a empresa pesquisada?
	Relação entre pares	Como você vê a questão da reputação online? Acha útil?
	Colaboradores anfitriões	Você acha que os colaboradores da plataforma atuam como anfitriões?
	B2P	Você acredita que os usuários da plataforma também atuem como anfitriões?

Quadro 7 - Roteiro de entrevistas Grupos 2 e 3.

Fonte: Própria autora, 2018.

3.3.4.2 Mapa de Stakeholders

Com base em Freeman (1984), foi elaborado o mapa de *stakeholders* a seguir, que será apresentado aos gestores entrevistados do Grupo 1 (Figura 13). Tais entrevistados tiveram a liberdade de modificar o mapa conforme suas percepções de quais são os atores realmente relevantes, sem esquecer dos princípios de Mitchel, Agle e Wood (1997), que fala da importância de se identificar também *stakeholders* potencialmente perigosos ou que estejam “adormecidos”.

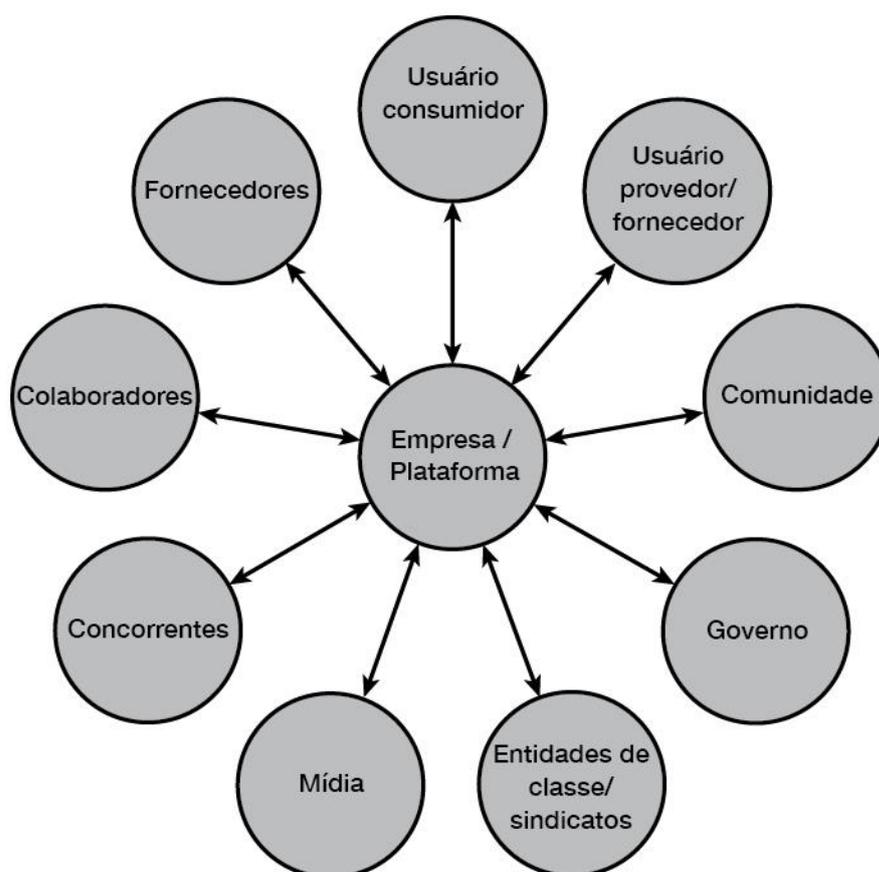


Figura 13 - Mapa de Stakeholders proposto para roteiro de entrevistas do grupo 1.

Fonte: Própria autora, adaptado de Freeman (1984).

3.4 Estudo de caso

Foi adotado como método Estudo de casos múltiplos, com três objetos. Um dos argumentos para tal escolha foi baseado nos estudos de Robert Yin, que afirma que os estudos de caso “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real” (YIN, 2006, p. 19).

Para se configurar como tal, o autor sugere ainda que devem-se constar cinco itens importantes: a) questões de um estudo (o problema); b) suas proposições; c) unidades de análise; d) a lógica que une os dados e as proposições; e) os critérios para interpretar as constatações.

Tendo em vista que a problematização proposta na seguinte pesquisa é “*Por que a adoção de princípios de economia compartilhada pode ser um promotor de relações de hospitalidade nos centros urbanos?*”, ou seja, inicia com “por que” e aborda um tema contemporâneo, novamente se reforça o motivo da escolha por tal método de pesquisa.

Outro fator positivo para escolha de tal método é sua capacidade de englobar uma gama de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações, sendo considerado abrangente (YIN, 2006). Além disso, podem incluir variáveis quantitativas, sem ficarem limitados a elas.

Foi utilizado na pesquisa estudo de casos múltiplos, o que tem suas vantagens e desvantagens. Dentre os pontos positivos estão o fato de que as evidências quando levantadas em mais de um caso podem ser mais convincentes e que quando em maior número dão mais robustez ao trabalho de pesquisa, uma vez que estudos de casos únicos podem ser muito vulneráveis. Já quanto à parte negativa pode-se considerar que cada um dos casos tem de servir a um propósito dentro da investigação e isso fazer com que a pesquisa demore mais.

Utiliza-se, na escolha por estudos de casos múltiplos, a lógica da replicação, onde cada caso deve tanto prever resultados semelhantes como produzir em alguns casos resultados contrastantes por razões previsíveis, além de se permitir replicações teóricas (YIN, 2006).

Além disso, o estudo de casos múltiplos na presente pesquisa permite também melhor relacionar a teoria e os dados empíricos com as proposições, que são elas:

P1 – A relação de hospitalidade na Economia Compartilhada está restrita ao Turismo e contribui para a competitividade de uma organização;

P2 – a Economia Compartilhada pode ser facilitadora de interação entre moradores dos grandes centros urbanos, promovendo relações de hospitalidade, já que demanda por parte dos colaboradores um papel de anfitrião na prestação de serviços;

P3 – Por focar nas relações entre pares, a economia compartilhada traz novas dinâmicas entre as empresas e seus *stakeholders*.

Ao relacionar as proposições com o estudo de mais um caso fica evidente a questão da interação entre os moradores dos centros urbanos, não tendo-se que restringir a uma esfera única da vida do cidadão desta cidade; as dinâmicas entre os *stakeholders*, que podem estar em qualquer lugar, seja no trabalho, no lazer, no transporte; e questão da clara afirmação de que essas esferas não estão restritas ao turismo, permitindo a análise, com os mesmos instrumentos e referencial teórico, em objetos diversos.

Pretendendo-se explicar sobre os itens *c*, *d* e *e*, foi abordada a questão de que Yin (2006) propõe ainda que estudos de caso devem ter sua viabilidade confirmada ao longo da pesquisa. Dentre os critérios para essa viabilidade de pesquisas exploratórias estão a análise da validade externa, realizada ainda na fase de projeto de pesquisa, e na qual se estabelece o domínio ao qual as descobertas poderão ser generalizadas; a validade do construto e a confiabilidade, ambas realizadas no momento de coleta de dados, e sendo a primeira um processo no qual são estabelecidas medidas operacionais para os conceitos que estão sendo estudados, e a segunda uma demonstração que as operações do estudo podem ser repetidas.

3.4.1 Validade externa

Conforme mencionado por Yin (2006), a validade externa trata do problema de saber se as descobertas de um estudo são generalizáveis além do estudo de caso imediato. Para o autor, “na generalização analítica, o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente” (YIN, 2006, p. 58).

Para de certa forma garantir esta validade, o primeiro passo dado foi a escolha de estudo de casos múltiplos, incluindo objetos totalmente diferentes entre si. Foram escolhidas três empresas, todas pertencentes ao setor hoje chamado Economia Compartilhada, porém cada uma em um ramo diferente. São elas: Airbnb, que atua com

meios de hospedagem e reservas de *tours* de experiência e tem serviço cobrado; o projeto “ Lá em casa pra jantar”, que oferece jantares compartilhados na casa da chef e, por último, o We Work, que é um escritório de co-working para usuários que trabalham em empresas e compartilham seus espaços de trabalho.

Essa escolha de objetos se justifica para levantar a discussão que independente do setor, ou seja, tanto faz se o indivíduo esteja trabalhando, viajando ou saindo para jantar, pode haver relações de hospitalidade, as empresas (seu staff) podem atuar como anfitriãs e a hospitalidade pode impactar nas relações da empresa com seus *stakeholders* e em sua vantagem competitiva; todas essas facetas podem ser analisadas sob os prismas propostos na pesquisa.

Outro detalhe para garantir a validade externa da pesquisa foi o recorte de se analisar apenas grandes centros urbanos, uma vez que as relações podem ser completamente diferentes no meio rural ou em cidades muito pequenas, por exemplo, o que inviabilizaria a generalização teórica que é requisito em um estudo de caso.

3.4.2 Validade do constructo e confiabilidade

A validade dos construtos é confirmada no presente estudo a partir do próprio referencial teórico. Duas noções importantes a serem analisadas neste quesito são:

1) Relações de hospitalidade nos centros urbanos: uma vez que a P2 fala em “relações de hospitalidade”, é importante mostrar o cenário atual, se existe inospitalidade ou até mesmo hostilidade para exemplo. Para a validação desta ideia de desgaste, foram utilizadas no referencial teórico as ideias de Bauman (2001), Schérer (2002), Montandon (2003) e Grinover (2006, 2017).

2) Dinâmicas entre *stakeholders*: na P3 é abordada a questão da alteração nas dinâmicas de relação entre a empresa e seus *stakeholders*. Se propõe-se mostrar relação de mudanças, é necessária uma análise de qual era o cenário anterior. Neste caso, o referencial para a validação do constructo inclui em sua maioria autores que discutem esse cenário (CASTELLS, 1999; GODBOUT, 1999; LASHLEY, 2004; LÉVY, 2000; LUGOSI, 2008a, 2017).

A confiabilidade sugerida por Yin (2006) é a demonstração da capacidade de repetição do processo operacional de coleta de dados em outros estudos. Mais uma vez a

escolha de três objetos diferentes, um de relações de hospedagem, um de empréstimo de itens tangíveis sem custo e outro de divisão de espaço de trabalho, envolvendo domínios diversos, como o doméstico, o social e o comercial, tem papel na argumentação.

A proposta em termos de confiabilidade é a de que, com o mesmo referencial teórico e roteiro de entrevistas seja possível replicar a pesquisa em outros objetos, sejam do mesmo ramo de atuação, ou de outros ramos, como alimentação, transportes (incluindo caronas), vestuário, etc., porém sempre pertencentes ao segmento que se conceituou no presente trabalho como “Economia Compartilhada”.

3.5 Análise de Conteúdo

Para análise dos dados obtidos por pesquisa empírica foram aplicadas as técnicas propostas por Bardin (2011) para as entrevistas com o objetivo de se fazer as devidas inferências. A partir da categorização previamente realizada, será feita então a análise de conteúdo que não é um instrumento em si, mas um verdadeiro leque de apetrechos, como afirma a autora e que pode ser considerada ainda

Um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadas (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

A partir do roteiro de entrevistas, aplicou-se ainda a transversalidade temática, com o objetivo de se cobrir o maior número possível de temas que estejam em convergência com as proposições e com o referencial teórico.

Tanto o roteiro de entrevistas como a posterior análise pode ser flexível conforme o objeto que estará sendo investigado.

3.6 Descrição dos objetos de pesquisa

3.6.1 Airbnb

O Airbnb pode ser definido como uma plataforma de compartilhamento de casas para hospedagem, normalmente utilizada para férias, eventos e, em alguns casos, pelo mercado de viagens corporativas cujas empresas não tem políticas estritas de viagens. É um mercado comunitário onde o “cliente” fica hospedado na casa de moradores locais

(“Airbnb”, 2017), podendo escolher entre “alugar” temporariamente uma casa completa ou então ficar em um quarto vago convivendo diariamente com o dono da casa.

A plataforma é alvo de grandes protestos de governos e algumas cadeias hoteleiras por principalmente não enfrentarem a mesma carga tributária e regulação dos estabelecimentos de hospedagem convencionais. Outra polêmica em torno do aplicativo é a questão da segurança e dos protestos de moradores de condomínios que são contra pessoas estranhas entrando e saindo dos edifícios. São questões que afetam diretamente as relações de hospitalidade, assim como o preparo desses anfitriões para receberem um hóspede profissionalmente em sua casa.

Outro fator de análise importante dessa plataforma é a questão do excesso de oferta em algumas cidades que já sofrem com a quantidade excessiva de turistas, como Barcelona, por exemplo, e no aumento do valor dos imóveis e conseqüente processo de gentrificação causando repulsa por parte dos moradores locais, como é o caso de Berlim, por exemplo. Na presente pesquisa o contexto analisado são os centros urbanos brasileiros, com foco principal na cidade de São Paulo.

A plataforma hoje movimentava mais de R\$ 2,5 bilhões no Brasil (G1, 2017) e já tem maior volume em termos de diárias do que algumas renomadas cadeias hoteleiras, como a Hyatt, por exemplo (PWC, 2015).



Figura 14 - quarto de studio disponível na plataforma Airbnb, localizado no edifício Copam, no centro de São Paulo.

Fonte: Site Airbnb, 2019.

3.6.2 Lá em casa para jantar

Projeto de jantares compartilhados no qual a anfitriã disponibiliza um menu na Internet, os interessados se inscrevem e comparecem na data estipulada na casa da anfitriã para jantar.

É um tipo de serviço em ascensão principalmente por plataformas como Dinneer, Eat With, Feastly, que são consideradas “Airbnb de jantares”, pois foram inspiradas no sucesso da Airbnb e também no sucesso do compartilhamento de hábitos alimentares em aplicativos como o Instagram.

Tais plataformas funcionam como intermediário, tanto para conectar os interessados e os anfitriões como para mediar o pagamento. No entanto, diversas iniciativas de projetos de anfitriões, pela dificuldade de associação a plataformas, fazem esse trabalho de divulgação, conexão com usuários e pagamentos por conta própria, como é o caso do “Lá em casa para jantar” e alguns de seus concorrentes.

Abrir sua própria casa para servir refeições a estranhos e ainda engajar esses participantes em conversas e divertimento à mesa de jantar é o modelo de negócio de tais projetos de refeições compartilhadas.



Figura 15 - Mesa compartilhada na casa da anfitriã Claudia Gavioli.

Fonte: Blog Lá em casa pra jantar

<https://laemcasaprajantar.blogspot.com/2018/11/menu-mediterraneo.html?spref=fb>

3.6.3 We Work

Atualmente, nos centros urbanos há uma tendência em compartilhar também espaços de trabalho. Conhecidos como escritórios de co-working, estes espaços proporcionam autonomia aos profissionais e uma vasta oportunidade de *networking*, uma vez que pessoas de diversos segmentos podem utilizar esses espaços (JONES; SUNDSTED; BACIGALUPO, 2009).

Os co-workings são espaços que podem ser alugados por mês, dias, horas ou até mesmo tempo de utilização para uma reunião; podem ser reservados a empresas de um determinado setor; utilizados por start-ups ou serem até mesmo gratuitos. Além disso, podem ser usados tanto por profissionais autônomos ou equipes pequenas que não querem trabalhar de casa ou alugar um escritório. A maior vantagem é a interação com outros profissionais que não estão envolvidos no mesmo projeto, o que pode trazer inspirações e intercâmbios de ideias.

Para análise deste segmento, foi determinado como objeto de pesquisa o escritório We Work, uma rede de escritórios de co-working que abriga start-ups, pequenas e grandes empresas. A empresa prega uma modernização das relações de trabalho, com um sistema de compartilhamento de espaços e autosserviço.

Conforme mencionado em seu *site*, a empresa alega criar ambientes para a produtividade, a inovação e a conexão. Esses espaços vão desde a mesas e escritórios a sedes completas.

Este espaço é relativamente importante para o estudo, uma vez que vem crescendo na cidade de São Paulo, pois hoje conta com 580 escritórios pelo mundo, sendo 14 deles na cidade de São Paulo, e abriga desde profissionais liberais e pequenas *startups* até grandes empresas mencionadas em rankings da Fortune.

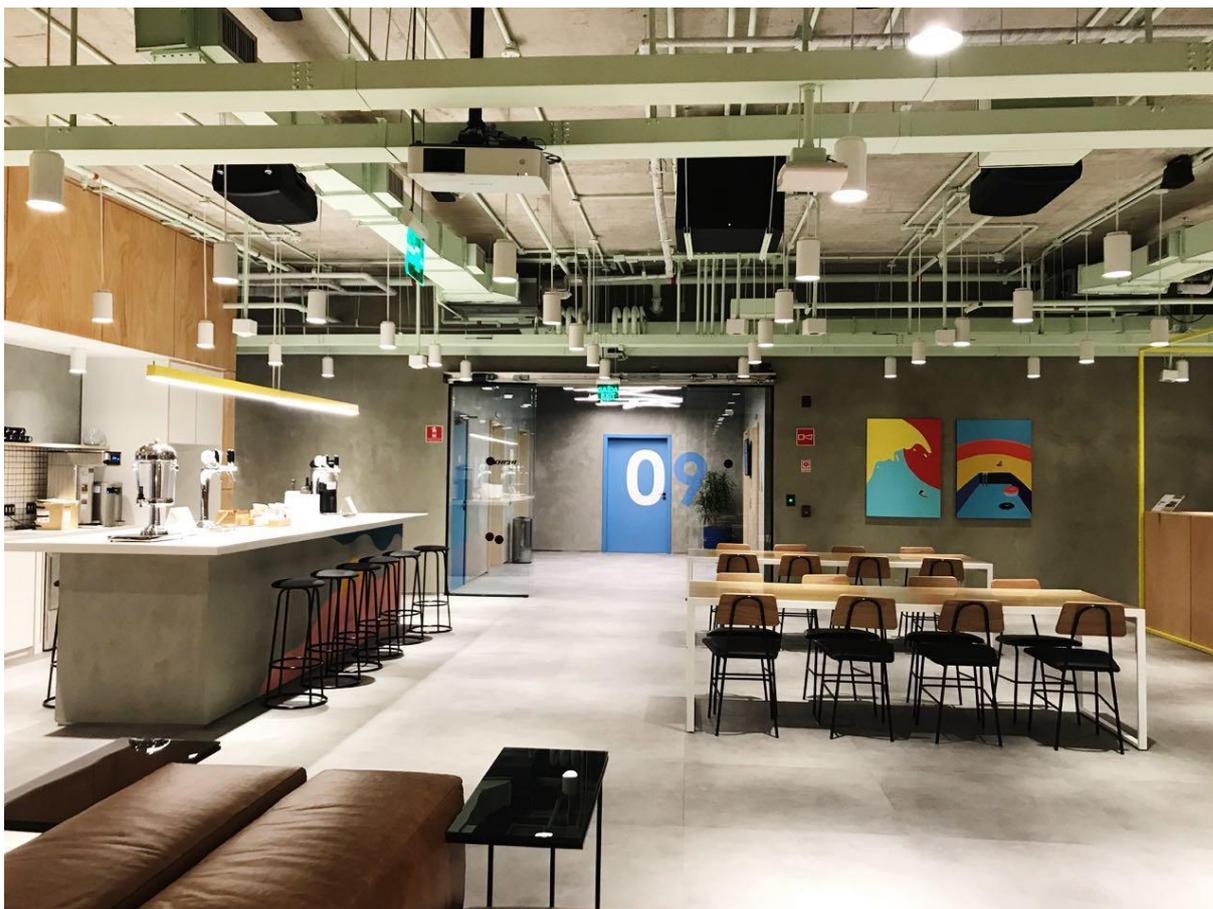


Figura 16 - Escritório compartilhado da We Work na Avenida Paulista.

Fonte: Arquiteto do escritório: <https://br.linkedin.com/in/wagner-erich-lemmermann-7ab9b21>

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

O quarto capítulo desta dissertação visa a apresentar os resultados obtidos com as entrevistas propostas no capítulo de metodologia, tendo sido aplicado o método de estudo de casos múltiplos proposto por Yin (2006).

Já para a amostragem, foi aplicada a técnica conhecida como bola de neve (BARDIN, 2011). Foram escolhidos gestores dos três objetos pesquisados para compor o primeiro grupo de entrevistados e, a partir de então, cada um deles indicou dois entrevistados adicionais, compondo um segundo grupo de entrevistados adicionais por objeto. Ao todo, foram ouvidas nove pessoas no processo.

Para o primeiro objeto, a entrevistada foi Cristina Josefa, que participava da plataforma Airbnb como anfitriã, disponibilizando casa para temporada. Utilizando-se a técnica bola de neve já mencionada, na sequência, como *stakeholders*, foram entrevistadas uma usuária da plataforma, Silvia Citelli, com um histórico de utilização de sete vezes, a maioria fora do Brasil, e a executiva da cadeia internacional de hotéis Marriott, Bruna Bloise. Essas duas foram configuradas como “usuário consumidor” e “concorrente” no mapa de *stakeholders* apresentado.

Já para o projeto “Lá em casa para jantar”, o segundo objeto da pesquisa, foi entrevistada primeiramente a idealizadora do projeto, Maria Claudia Gavioli. Na sequência os *stakeholders* indicados foram Flavia Pinto, que também tem seu próprio projeto de jantares compartilhados disponibilizado na plataforma Dinneer, tendo sido classificada como “concorrente” no mapa de *stakeholders* e Tamara Azevedo, que já utilizou dos serviços de tais jantares e é uma entusiasta da atividade.

Por último, para o terceiro objeto, foi entrevistado primeiramente Celso Santos, *Facilities Manager* da rede de escritórios compartilhados We Work. Como *stakeholders* indicados, foram entrevistados posteriormente uma usuária de escritórios compartilhados, Mariana Campos e o dono de uma empresa fornecedora de serviços para o escritório, que preferiu o anonimato, sendo classificados no mapa de *stakeholders* como “usuário consumidor” e “fornecedor” respectivamente.

4.1 Apresentação e análise dos resultados

Todos os entrevistados apresentam um grau de senioridade em suas áreas, ratificando a escolha por eles, uma vez que são aptos a trazerem informações relevantes à pesquisa. O Quadro 8 demonstra uma síntese das respostas dadas pelos entrevistados do grupo 1 com as categorias de análise correspondentes, ajudando no processo de tentativa de confirmação das proposições do trabalho.

Afim de facilitar a leitura e análise das respostas, as categorias foram inseridas no quadro de acordo com três variáveis principais, que são: Hospitalidade, Economia Compartilhada e Teoria dos *Stakeholders*, além de tópicos necessários para identificação do objeto e dos entrevistados, como “Identificação do entrevistado” e “Identificação da empresa”.

A seguir serão discutidos alguns resultados da pesquisa obtidos a partir de entrevistas com os membros do grupo 1, sendo subdivididos por tais variáveis e contemplando as categorias definidas no início da pesquisa conforme método proposto por Bardin (2011).

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO 1 - Airbnb	ENTREVISTADO 2 - Lá em casa pra jantar	ENTREVISTADO 3 - We Work	CATEGORIA / PALAVRA-CHAVE	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Cristina Josefa	Maria Claudia Gavioli	Celso Santos	-	não aplica
	Cargo	Anfitriã Airbnb	Idealizadora do projeto	Facilities Manager		
	Histórico de trabalho na empresa	Está há 1 ano administrando locações de casas por Airbnb e outras plataformas	Jornalista, saiu do meio corporativo e abriu o projeto após cursar gastronomia	Está há 2 anos e é responsável por toda a área de facilities de 3 escritórios We Work		
Identificação da empresa	Nome	Anfitriã Airbnb	Lá em casa pra jantar	We Work Paulista	-	-
	Tempo de atuação no mercado	Como anfitriã 1 ano. Já a plataforma foi criada em 2012	O projeto está ativo desde 2015	Parte de uma franquia de escritórios criada em 2010.	-	-
	Sedes e sucursais	São Paulo	São Paulo	São Paulo e faz parte de empresa com mais de 500 escritórios compartilhados espalhados pelo mundo, sendo 14 deles na cidade de São Paulo	-	-
	Colaboradores	Duas em referência à casa, mas faz parte de uma plataforma digital presente em mais de 190 países	Um	250 funcionários no Brasil	-	-
	Perfil da empresa	Plataforma global de locações de casas de anfitriões que disponibilizam suas casas para hospedagem de turistas	Projeto de jantares compartilhados que acontecem na casa da anfitriã	O objetivo era construir uma comunidade, mais do que oferecer bons espaços de trabalho. Além disso, prega mudar as dinâmicas de trabalho, saindo dos modelos de escritórios convencionais	Modelo de negócio	P1
Hospitalidade	Definição	Hospedar um cliente com o conforto do lar, pra que ele se sinta em casa	É a arte do encontro. Baseada numa sensação de generosidade. Oferecer ao outro seu tempo, o seu espaço, um pouco de você. E tem uma contrapartida: dar, receber, retribuir, que é o princípio da dádiva. A Hospitalidade está em tudo	Percepção mudou. Hoje acha que como você recebe uma pessoa e o quanto você propicia pra que ela queira estar ali	Hospitalidade	P2
	Hospitalidade na realidade comercial	Depende da clareza das informações e da clareza de conteúdo, além de passar uma boa imagem durante o processo. Mas as empresas devem dar um suporte para que essa Hospitalidade aconteça. Pode se tornar vantagem competitiva principalmente pelo boca-a-boca	O ambiente corporativo também demanda hospitalidade. Seja entre funcionários, entre funcionários e fornecedores ou fornecedores e clientes. Até entre posições hierárquicas diferentes. No ambiente virtual vejo da mesma forma	Quando você transforma a empresa em um ambiente hospitaleiro, faz com que as pessoas queiram estar ali. E a empresa ganha em produtividade. Deve-se aplicar técnicas para atrair e manter pessoas em seu ambiente	Competitividade	P1, P3
	Meta-hospitalidade e criação de comunidades	Não acontece, pois tem uma caseira que cuida do processo. Não vê o hóspede e procura deixá-lo à vontade, mesmo estando à disposição para atendê-lo quando necessário	Como trabalhei em eventos, acho que trago isso comigo. Deixo-as livres pra interagir até certo ponto, pra evitar animosidades, interfiro. Sempre inicio o serviço com um drink para que relaxem, pois chegam mais fechadas e tensas. Uso alimentos que proporcionam alegria também. Aqui é uma casa e não um restaurante	A premissa da empresa é ser uma comunidade, então os espaços físicos propiciam isso, mas também há o estímulo de engajamento entre os usuários, principalmente pela organização de eventos internos	Hospitalidade e stakeholders	P2, P3
	Obrigações anfitrião x hóspede	Eu fico com o foco na venda e na manutenção junto com a caseira para o hóspede se sentir bem. Se ele gostar, a retribuição normalmente vem na forma de uma avaliação positiva	Com certeza. Tem gente que me traz presente, que me manda recado no dia seguinte, que vem novamente. É um negócio muito carinhoso e as pessoas sentem isso quando elas comem	Não necessariamente de obrigação, mas de manter o local nas mesmas condições que o encontrou, em termos de limpeza, organização, etc.	Hospitalidade (e dádiva)	P2, P3

Quadro 8 - Síntese das respostas dadas pelos entrevistados do grupo 1 – Variável Hospitalidade.

Fonte: Própria autora, 2019.

4.1.1 Hospitalidade em âmbito comercial e como vantagem competitiva

As entrevistas tiveram início com o questionamento de conceito de Hospitalidade para cada um dos participantes, para que as respostas fossem analisadas a partir do que esse entrevistado entende por Hospitalidade, uma vez que a análise poderia ser dificultada caso o entrevistado entendesse que Hospitalidade é somente hospedar pessoas em ambiente doméstico, por exemplo. Um dos entrevistados, Celso Santos, chega a comentar que ele realmente tinha essa percepção, mas que esta foi alterada depois que passou a trabalhar na empresa “We Work”.

Para o grupo 1, as respostas sobre esse conceito estão ligadas ao “hospedar” apenas para a entrevistada Cristina Josefa, anfitriã Airbnb, que pra ela é “hospedar um cliente com o conforto do lar, para que se sinta em casa”. Para os demais, Claudia e Celso, a percepção vai além. Comentam sobre o quanto você propicia para uma pessoa estar em um determinado lugar, não necessariamente uma casa.

Por isso, é possível ver na fala de dois entrevistados também o fator da Hospitalidade como vantagem competitiva para uma empresa. Kumar, Lahiri e Dogan (2017) falam sobre como é esperado que o serviço tenha alta qualidade baseado principalmente na interação pessoal e durante a entrevista, Claudia Gavioli menciona sobre a Hospitalidade em âmbito comercial

Se ela é uma vantagem competitiva...é, indubitavelmente pra mim é... porque as pessoas se sentem mais acolhidas se a hospitalidade está presente. Se alguém chega em sua empresa e você recebe com um cafezinho, você faz todo o ritual da hospitalidade, inevitavelmente, aquela pessoa que é seu visitante, ou seu hóspede, ele vai se sentir mais à vontade e também vai ficar uma porta aberta pra que isso seja retribuído. Então, empresas que são mais hospitaleiras, que tem uma persona mais hospitaleira, elas tendem a ser mais agradáveis pros seus clientes.

Celso Santos concorda que a Hospitalidade pode se tornar uma vantagem competitiva para uma empresa, mas por trabalhar em escritório compartilhado com uma abordagem voltada à transformação do mundo do trabalho, ele trouxe à tona a Hospitalidade em relação ao funcionário da empresa, o que na visão dele traz produtividade e, conseqüentemente, vantagem competitiva, por ter um staff mais feliz e produtivo

Quando você transforma a empresa em um ambiente hospitaleiro, você faz com que a pessoa queira estar ali. Então você atrai as melhores

peçoas, você garante que as peçoas estarão mais felizes e mais felizes elas serão mais produtivas. Elas voltam a dar retorno para a empresa... de várias formas, retorno financeiro, retorno de marca, retorno de ideias de produto, e por aí vai.

4.1.2 Meta-hospitalidade e criação de comunidades

Outra questão investigada foi a da meta-hospitalidade, conceito proposto por Lugosi (2008) que no presente trabalho é abordado como o fato de os hóspedes interagirem e serem hospitaleiros entre si. A presença desta meta-hospitalidade ficou mais visível no projeto “Lá em casa pra jantar”, muito provavelmente pela configuração, que trata de uma mesa para uma média de oito peçoas, compartilhando uma refeição.

A entrevistada Claudia conta um pouco das técnicas que aprendeu ao longo dos anos para que essa interação entre usuários aconteça, como a escolha certa dos alimentos (que contenham triptofano, por exemplo) e o ato de sempre servir um drink para que as peçoas relaxem já que é comum que cheguem um pouco mais fechadas.

Esta meta-hospitalidade também aparece no ambiente de co-working na visão do gestor, mas ao analisar a fala de uma usuária de escritório compartilhado (citada nas entrevistas do grupo 2), percebe-se que ainda não é uma regra para todos.

Celso fala de espaço físico, talvez por ser facilities manager, mas é interessante enxergar como o próprio espaço físico é projetado visando a estimular essa interação entre os usuários.

A premissa da We Work é ser uma comunidade. Então se engana quem acha que a We Work é simplesmente um espaço de trabalho compartilhado (...) é muito mais que isso. É uma comunidade que une 450 mil membros no mundo todo (...) porque a gente consegue interligar essas peçoas que estão em andares diferentes, em salas diferentes, em prédios diferentes, em países diferentes. E como a gente faz isso? Primeiro com o que a gente tem de área comum, de espaço compartilhado, de salas com vidro e essa integração e interação que eles têm aqui dentro.

Aparece também neste objeto o esforço para a criação de uma real comunidade. Além do espaço físico com áreas em vidro, para facilitar a interação, a empresa disponibiliza ainda um aplicativo, para que todos se conheçam e consigam se comunicar, e estimula a realização de eventos internos, onde os usuários podem interagir, se conhecer e até mesmo fazer negócios entre si. Alguns dos eventos chegam a ser organizados pelos próprios usuários.

No entanto, essa dinâmica não foi percebida no Airbnb. Apesar de removida a tradicional relação B2B/B2C e de o pilar principal deste tipo de serviço ser a troca social e o altruísmo recíproco (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017), pela fala da anfitriã entrevistada e de entrevistados dos outros grupos que utilizaram a plataforma, não haver interação entre anfitrião e hóspede, muito menos um estímulo de interação entre o hóspede e a população local. Nos casos ouvidos, anfitriões e hóspedes nem chegaram a se ver.

O cuidado e a interação aparecem no ambiente virtual, ou seja, no processo de reserva. Cristina, por exemplo, menciona que se preocupa sobre como as informações chegam para os hóspedes nas redes sociais e também durante o contato direto que tem com os hóspedes. Usa aplicativo de mensagens para se comunicar com o hóspede antes da reserva até o momento da ida do hóspede para a casa, porém chegando lá, deixa este hóspede à vontade e não o conhece pessoalmente. No entanto, fica à disposição para qualquer ajuda que precisem durante a estadia, principalmente em relação à infraestrutura da casa, com a qual é cuidadosa.

Uma das propostas do referencial teórico foi a de que a Economia Compartilhada, por sua conceituação, traria implícita a questão da dádiva tratada por Mauss (2008), pois haveria uma necessidade de contrapartida quando do uso de tais serviços, uma vez que promove relação entre pares e não puramente entre cliente e empresa. Algo semelhante ao que já vinha sendo observado por Caillé (1998) ao analisar a Economia solidária, por exemplo, e tratava de uma rede de obrigações.

Nas entrevistas, a questão da necessidade de retribuição apareceu de formas diferentes. A anfitriã do Airbnb comenta que essa retribuição vem basicamente na forma de uma avaliação positiva na plataforma online. Já no escritório de co-working, Celso comenta que a retribuição aparece no ato de se deixar as coisas como se encontrou, em termos de organização e limpeza. A forma mais próxima ao conceito do que Mauss aborda sobre a dádiva aparece no projeto de jantar compartilhando, quando Cláudia comenta que há pessoas que mandam recado no dia seguinte, que levam presente e que retornam à experiência. Pra ela é um negócio, mas envolve carinho e as pessoas sentem isso.

4.1.3 Economia Compartilhada

A segunda variável analisada no quadro é a Economia Compartilhada (Quadro 9), que compreende as categorias Economia Compartilhada, Hospitalidade e Stakeholders.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO 1 - Airbnb	ENTREVISTADO 2 - Lá em casa pra jantar	ENTREVISTADO 3 - We Work	CATEGORIA PALAVRA-CHAVE	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Cristina Josefa	Maria Claudia Gavioli	Celso Santos	-	não aplica
	Cargo	Anfitriã Airbnb	Idealizadora do projeto	Facilities Manager		
	Histórico de trabalho na empresa	Está há 1 ano administrando locações de casas por Airbnb e outras plataformas	Jornalista, saiu do meio corporativo e abriu o projeto após cursar gastronomia	Está há 2 anos e é responsável por toda a área de facilities de 3 escritórios We Work		
Economia Compartilhada	Conceito	Haver diversos serviços de forma econômica, onde se possa fazer negócios sem custos altos de execução. Ajuda ainda na geração de renda que poderiam estar na informalidade.	Acho que a Economia Compartilhada teve uma modificação nos últimos anos. Antes eu achava que era quando as pessoas queriam compartilhar algo, como roupas, ter um guarda-roupa comum. Ou com a comida, a gente quer comer caviar, mas é caro, então a gente compartilha os custos e até as emoções. Hoje acho algumas empresas transformaram isso num simples negócio, como o Uber por exemplo.	Acredita que o compartilhamento é a nova tendência, principalmente para redução de custos de pequenas empresas. No âmbito mais global, acredita ser tendência também com o advento das empresas de compartilhamento de carros e bicicletas, dos quais ele e os membros do We Work são usuários.	Economia compartilhada	P1
	Dinâmicas em ambientes urbanos	Eu sou muito aberta a isso e acho um lugar como São Paulo muito positivo, mas eu moro agora na periferia. Lá não tem isso, mas se você for para uma região melhor, eu acho super positivo e ainda pode gerar economia, pois você usufrui de serviços sem gastar horrores	Eu não acho que centros urbanos sejam mais hosts. O meu negócio, por exemplo, se eu oferecer em uma cidade pequena, vão estranhar. Se pensarmos no contexto da Economia Compartilhada SP é menos hostil que cidade pequena (...) tem gente se arriscando, com novas ideias. Se a gente pensar em violência, aí sim. Mas eu sou uma otimista com a cidade grande.	Qualquer lugar com grande concentração de pessoas é hostil, mas educação também faz a diferença.	Economia compartilhada e Hospitalidade	P2
	EC como promotora de hospitalidade	Acho a troca muito positiva e sou a favor dos serviços entre as pessoas, mas isso depende da região onde se mora. Na periferia essa questão é mais complicada	Acredito que pode estimular sim. Penso nos apps de empréstimos, por exemplo, você precisa de um item e alguém simplesmente por generosidade te empresta, sem nem te conhecer	O uso de serviços de Economia Compartilhada pode amenizar essa hostilidade, pois você passa a conviver com o outro e pensar em seu bem-estar, como é o exemplo que ele cita no caso do empréstimo de patinetes	Economia compartilhada e Hospitalidade	P2, P3

Quadro 9 - Síntese das respostas dadas pelos entrevistados do grupo 1 – Variável Economia Compartilhada.

Fonte: Própria autora, 2019.

Novamente é solicitada uma conceituação do termo principal para o entrevistado, para entender a visão de um não acadêmico e verificar a relação do conceito e do objeto com a proposição P1 do trabalho. Desta vez o termo perguntado foi Economia Compartilhada.

Cristina Josefa, a anfitriã Airbnb, menciona como além da possibilidade de se fazer negócios sem custos altos, a Economia Compartilhada como alternativa de geração

de renda para pessoas que estariam na informalidade, os empreendedores por necessidade. Isso se confirma na fala de Celso, que conta haver um cliente que ao se passar a usar um escritório compartilhado conseguiu reduzir 30% do seu centro de custos de sua empresa sem desligar nenhuma pessoa.

Já Claudia Gavioli acredita que o termo passou por uma transformação. Algumas empresas maiores, visando exclusivamente ao lucro econômico, descaracterizaram o fenômeno e transformaram simplesmente em um negócio. Autores como Mair e Reischauer (2017) e Stone (2017) já alertaram para o fato de as grandes empresas estarem atuando como negócios tradicionais, priorizando o lucro ao compartilhamento e à formação de comunidade.

Este fato fica ainda mais evidente quando se analisa a falta de interação com o hóspede que, além de mencionada por Cristina, anfitriã Airbnb, é retomada em outras entrevistas, principalmente com a usuária Silvia Citelli, que já usou os serviços da plataforma sete vezes, mas nunca conheceu os anfitriões.

Fica clara a descaracterização das grandes plataformas, desvencilhando-se da essência da Economia Compartilhada e se tornando mera prestadora de serviços, como abordou também Habibi et al. (2017) em um gráfico que demonstra um continuum entre o compartilhamento puro e a mera prestação de serviços (mencionado no capítulo 2.2.3 do presente trabalho).

4.1.4 A Economia compartilhada e os grandes centros urbanos

O contexto no qual está sendo estudada a Economia Compartilhada no presente trabalho é o dos grandes centros urbanos. A partir da literatura analisada, principalmente da teoria de autores como Bauman (2001, 2009) e Salles (2008), a hipótese era a de que os grandes centros urbanos são hostis e os serviços de Economia Compartilhada poderiam de certa forma estimular a interação entre as pessoas neste ambiente.

Foi proposta então a P2 “A Economia Compartilhada pode ser facilitadora de interação entre moradores dos grandes centros urbanos, promovendo relações de hospitalidade, já que demanda por parte dos colaboradores um papel de anfitrião na prestação de serviços”.

Analisando as entrevistas, apareceram resultados que surpreenderam um pouco, pois a pesquisadora pressupôs que naturalmente os grandes centros urbanos eram hostis, mas isso não revelou como certeza nas conversas com os entrevistados.

Claudia Gavioli discorreu sobre o tema

Eu não acho que os centros urbanos são mais hostis. Muito pelo contrário, pelo menos no meu negócio. Se eu for oferecer isso numa cidade pequena, as pessoas vão achar muito esquisito. Ele vai pensar: por que eu vou lá na casa dela pagar pra comer? (...) Então eu acho que em ambientes urbanos, pra esse padrão de Economia Compartilhada que estamos lidando, é menos hostil do que se fosse numa cidade pequena. Por que? Porque tem mais gente, gente pensando em várias coisas, querendo experiências diferentes, tem mais gente se arriscando. E conforme você vai se metendo nesse assunto e vai entendendo um pouco mais sobre do que essa Economia Compartilhada lá da base é feita, como foi pensada e como começou a rolar e tal, é porque tem gente querendo fazer diferente do que era. E essa gente acaba indo pra centros urbanos porque é onde consegue emplacar. Porque se você for fazer em lugar pequeno, você pode até dar sorte de conseguir fazer, mas aí é sorte. Até porque não vai ter fluxo suficiente.

Saindo um pouco do contexto da Economia, sobre as cidades como um todo, ela continua

Se a gente tratar hostilidade como violência, sim. No fundo, eu sou uma otimista com a cidade grande. Porque eu saí do interior e vim morar em São Paulo. E eu conheço todo mundo do meu entorno. Eu saio de manhã e cumprimento todo mundo. E era assim no outro lugar que eu morava em São Paulo também. Quando eu vou onde eu morava, as pessoas se lembram... e eu sempre morei em lugares próximos de metrô, de grandes hospitais, e tal...tem gente de todo jeito em volta, mas na verdade sua vizinhança é sua vizinhança. Igual se estivesse em Itu, na Penha, então eu não vejo isso. (...) Então não sei se isso é contrário ao que a maioria das pessoas diz pra você, mas eu não acredito que porque uma cidade é grande necessariamente ela é hostil. Se você falar de trânsito, de poluição, de barulho, aí sim é hostil, mas isso foge da alçada da gente, que é relacionamento, Hospitalidade, o encontro.

Importante observar que estas constatações fogem do que Ritzer (2007) menciona. Ele diz que inospitalidade vem sendo padrão, mas isso não foi completamente verificado no trabalho, principalmente na fala de uma das entrevistadas do grupo 2, que mora em outro estado e tem a sensação de não ter tantas relações de hospitalidade do que quando morava na cidade de São Paulo. Parece que hoje o senso comum que Salles (2008) menciona, de que São Paulo é hostil, está sendo gradativamente alterado.

Cristina Josefa comenta ainda da questão das periferias. Pra ela São Paulo não é hostil dependendo do local e essa constatação também aparece nas entrevistas dos Grupos 2 e 3.

Hoje estou muito aberta [a serviços de Economia Compartilhada] e moro na periferia, então na periferia não tem isso, mas se você vai pra uma outra região de São Paulo, isso flui melhor, essa troca, essa divisão, essa distribuição, acho super positivo...e isso gera economia. Você usufrui sem gastar horrores. (...) Esse lance de carro, por exemplo, de não ter carro e compartilhar e alugar... todas essas alternativas eu sou favorável, mas isso depende de a pessoa ter a mente aberta pra isso e também da região que se mora, né? Porque na periferia é mais delicado.

Já Celso aponta a importância da educação, mencionando que

Qualquer lugar em que você tenha uma grande concentração de pessoas vai ser um ambiente hostil. É claro que você pegar uma cidade como Oslo, na Noruega, onde as pessoas têm uma educação e uma cultura diferente vai ter um clima menos hostil do que São Paulo ou Cidade do México, por exemplo. Mas eu não tenho a menor dúvida de que quando você passa a trabalhar na Economia Compartilhada, você aproxima as pessoas. E faz com que as pessoas tenham um pouco mais de segurança nas relações, nas tratativas e isso faz com que o clima seja menos hostil. A gente vê um grande movimento e cidades como São Paulo é um exemplo disso. Ontem mesmo eu saí do escritório da Berrini e fui até o escritório de Pinheiros usando um patinete⁹. Muitas vezes eu desço aqui da Consolação e vou até o escritório de Pinheiros usando bicicleta compartilhada ou carro compartilhado. Isso facilita muito e a gente vê que não há um clima tão hostil quando a gente senta pra comer num shopping, onde as mesas são compartilhadas. No transporte coletivo, já depende do horário (risos)... em suma não é um clima tão hostil. (...) Então a Economia Compartilhada vem pra isso também, porque quando eu uso um patinete elétrico, automaticamente eu tenho que deixar no melhor lugar possível pra outra pessoa usar. Eu tenho que deixar fora do ambiente de circulação pra que outra pessoa não se machuque e ontem mesmo meu patinete por exemplo estava acabando a bateria e veio outra pessoa usar e eu avisei: olha a bateria está acabando, é melhor você não pegar esse. Eu poderia muito bem ter virado as costas e pensado: ah, problema dele, que acabe a bateria com ele e não comigo. Melhor ele do que eu. Então quando você acaba cada vez mais inserido nisso, e aí a gente vai pra serviços diversos, como fazendas, hortas compartilhadas, e uma série de outros elementos que fazem com que talvez o ser humano fique mais humano. E isso diminua a hostilidade. Não tenho a menor dúvida disso.

Apesar de a hostilidade não necessariamente aparecer como regra, é importante mencionar a questão da insegurança. Celso comenta que o uso dos serviços de Economia Compartilhada deixa as pessoas mais seguras, mas nos relatos de Cristina (Grupo 1), Tamara e Silvia (Grupos 2 e 3) aparece a questão da insegurança na cidade, que é ratificada pelos vizinhos de Claudia, do “Lá em casa pra jantar”, que conta que teve

⁹ Em São Paulo há um serviço de compartilhamento de patinetes elétricos para pequenos deslocamentos.

reclamação em seu prédio, pois achavam que o projeto dela era algo inseguro, por aparentemente deixar estranhos entrarem nas dependências do prédio, demanda comum de vizinhos tanto de projetos de jantares compartilhados como de apartamentos à disposição na plataforma Airbnb, que em alguns condomínios paulistanos é proibido.

4.1.5 Teoria dos Stakeholders e suas relações nos serviços de Economia Compartilhada

Foi apresentado o mapa de *stakeholders* proposto pela autora (Figura 13) no qual o entrevistado deveria identificar o seu segmento, os participantes da cadeia e sugerir a exclusão ou inclusão de elementos no mapa.

Os objetivos principais eram observar se reputação online era algo realmente importante e se os prestadores de serviços de Economia Compartilhada se sentiam anfitriões ou se a plataforma os estimula a agir como tal.

O primeiro objetivo se justifica, pois, conforme mencionado no referencial teórico, quanto mais avaliações um produto tiver, mais popular ele será (LIANG et al., 2017), o que ajuda a gerar futuros negócios (MAO; LYU, 2017). Nos serviços de Economia Compartilhada, normalmente as avaliações são vias de mão dupla, onde tanto o fornecedor como o consumidor são avaliados. Os resultados desta etapa estão sintetizados no Quadro 10.

Não houve consenso total entre os entrevistados sobre o melhor modelo de stakeholders. Dentre as inclusões, apareceram os elementos: startups, empreendedores informais e terceiro setor e um dos entrevistados sugere tirar Governo e entidades de classe / sindicatos.

Iniciando com as exclusões, estes itens não possíveis de se retirar ao se analisar outros serviços de Economia Compartilhada e as notícias sobre eles. Durante algum tempo, as cidades debateram sobre a regulamentação de plataformas como Uber e Airbnb e sobre a incidência de impostos sobre elas.

O entrevistado Celso, por exemplo, menciona como o governo é ponto chave nessa dinâmica, ao falar justamente de regulação e impostos, o que é suportado na literatura, conforme afirmam Hong e Lee (2017) sobre haver uma tendência regulatória nas menores esferas de governo (como as prefeituras).

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO 1 - Airbnb	ENTREVISTADO 2 - Lá em casa pra jantar	ENTREVISTADO 3 - We Work	CATEGORIA PALAVRA-CHAVE	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Cristina Josefa	Maria Claudia Gavioli	Celso Santos	-	não aplica
	Cargo	Anfitriã Airbnb	Idealizadora do projeto	Facilities Manager		
	Histórico de trabalho na empresa	Está há 1 ano administrando locações de casas por Airbnb e outras plataformas	Jornalista, saiu do meio corporativo e abriu o projeto após cursar gastronomia	Está há 2 anos e é responsável por toda a área de facilities de 3 escritórios We Work		
Teoria dos stakeholders	Definição	O mapa faz sentido, mas incluiria ainda as startups e os empreendedores informais	Neste mapa, entendo meu projeto como negócio, ao centro, mas tiraria governo e entidades de classe	Não excluiria ninguém do mapa, mas acrescentaria o terceiro setor	Stakeholders	P3
	Definição da relação entre pares	Acho que o universo empreendedor está abrindo novas possibilidades nesta dinâmica. O empreendedorismo está muito inserido nas periferias e a relação entre pares vai depender da região onde ela acontece	Quanto à comunidade, tem a online, na qual divulgo meu projeto, mas se eu pensar nos vizinhos, eles podem emplacar ou empacar o projeto. Já tive reclamação de vizinhos que questionaram a segurança do projeto para o prédio, por exemplo. Defendi que entram na minha casa pessoas que conheço	Tem um relação central aí que é o governo. O governo é afetado diretamente, porque tem que criar leis que regulamentem o setor e impostos, como no caso de um Uber juntos, por exemplo	Stakeholders	P3
	Relação entre pares	Depende da desenvoltura de cada um. No meu caso prefiro deixar o cliente confortável e seguro apenas. E depois, o boca-a-boca é fundamental pra mim, e o que ajuda é essa questão das avaliações online	Em relação ao meu perfil pessoal de Facebook, por exemplo, acho que isso pode influenciar. Tomo cuidados, mas não vou deixar de ser quem sou. Meu negócio é pequeno, então isso não me impacta muito. Não posso ter risco de uma comida com gosto de queimado, ou com um cabelo. Isso não pode acontecer. E com isso tomo cuidados. Avalio outros projetos em plataformas com cuidado também, a pessoa tem que entregar o que divulga	Não há avaliações de usuários, mas há redes sociais internas. De toda forma, o que faz com que usuários se tornem conhecidos entre si são os eventos presenciais, organizados por eles mesmos	Stakeholders	P3
	Colaboradores anfitriões	Todas as vezes que precisei da plataforma Airbnb, me responderam, mas é no tempo deles. Hoje prefiro outra plataforma mais simples	Pra mim, é onde acontece a cena. Um ritual que precisa ser respeitado por todos os envolvidos. Fui em uma casa uma vez que a menina era uma graça, mas não tinha a menor noção de como receber gente em casa	O time de comunidade, que é responsável pelo espaço físico, é maior que os demais, justamente para dar todo o suporte necessário para os usuários do espaço	Hospitalidade, competitividade em serviços	P1, P3
	B2P	Talvez na tentativa de agradar a todos, a ferramenta se tornou um pouco complexa. Há treinamento online, mas hoje prefiro outras plataformas mais simples	Tem que ter treinamento sim. No Airbnb, por exemplo, tem webinar com pessoas que dão dicas de como receber, arrumar o quarto, deixar mapinha. É importante, porque todo mundo acha que sabe receber bem (...) mas você vai em casas de pessoas que não sabem nem falar	Apesar de ter autosserviço, todo o time recebe treinamento, inclusive para pautas de inclusão de portadores de deficiências físicas	Hospitalidade, stakeholders	P1, P3

Quadro 10 - Síntese das respostas dadas pelos entrevistados do grupo 1 – Variável Stakeholders.

Fonte: A própria autora, 2019.

A comunidade também tem papel determinante. No caso do projeto “Lá em casa pra jantar”, isso é visto na fala de vizinhos da anfitriã, que consideram a atividade perigosa e que coloca em risco a segurança dos moradores, por permitir a entrada de estranhos no prédio. A importância da comunidade é reforçada em casos reportados na mídia, como o da cidade de Barcelona, que já não comporta o fluxo de turistas e culpa a plataforma Airbnb tanto pelo aumento excessivo de visitantes como pela especulação imobiliária

causada ali, o que acaba espantando a população local e resignando-os a morar em bairros mais periféricos pelo alto preço dos imóveis em bairros centrais (EL PAIS, [s.d.]).

Outra dinâmica a se perceber principalmente na plataforma Airbnb é a de como esta fugiu de seu propósito ao longo do tempo, que era proporcionar uma experiência autêntica, em casas de locais e proporcionar maior interação com a comunidade. Na fala dos usuários entrevistados fica claro como a maioria dos anfitriões e hóspedes nunca interagem, nem ao menos se veem em muitos dos casos. Cristina Josefa, por exemplo, acha que o cliente deve ficar à vontade, então nem encontra com ele.

Conforme mencionam Mao e Lyu (2017), a reputação online é algo importante na dinâmica entre os *stakeholders*, pois é a partir dessa reputação nas redes é que se tem mais chance de fechar novos negócios.

Cristina Josefa vê que a retribuição por parte do hóspede, mencionada quando se discutiu dádiva, vem na verdade na forma de uma avaliação positiva. É importante lembrar, no entanto, que na plataforma Airbnb, a avaliação do anfitrião é obrigatória e só a partir dela é que o hóspede também consegue ver a sua avaliação (pois ambos os pares são avaliados nesta dinâmica). De qualquer forma, tal avaliação é importante para que os próximos hóspedes se sintam à vontade para reservar a casa.

Tanto no projeto Lá em casa para jantar como na plataforma Airbnb, as entrevistadas mencionam o poder do boca-a-boca. Já Celso comenta mais sobre o poder de a interação entre os usuários no âmbito virtual proporcionar chances de eventos, onde a interação fica mais intensa ainda no âmbito presencial, ou seja, é o ambiente chega mais próximo da metáfora de laços sociais (SANTOS, 2014) e da criação de comunidades.

Claudia, consciente do poder desta reputação online, traz à tona ainda um fator importante em tempos de redes sociais e discordâncias políticas

Acho que algumas pessoas que visitarem meu Facebook e lerem o que eu escrevo não vão vir na minha casa, porque eu tenho uma posição política, por exemplo. Tomo cuidado? Sim. Mas também não abro mão de ser quem eu sou.

Para que esta dinâmica de comunidade e de ligação entre membros seja ainda mais forte, o ideal é que gestores atuem como anfitriões também para os usuários provedores de serviços (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2017).

No caso da plataforma Airbnb, se a colocássemos no centro do mapa de stakeholders, há uma falha na dinâmica, quando lemos o relato de Cristina Josefa e a

dificuldade no uso da plataforma. A empresa é muito mais anfitrião com o usuário consumidor (o hóspede) do que com o anfitrião dono da casa. Ela menciona, por exemplo, o desconforto em não saber o processo depois que o hóspede escolhe a casa dela. De não achar a plataforma amigável e com a interação desejada, preferiu migrar para outra.

No entanto, no presente trabalho preferiu-se colocar a casa do anfitrião no centro do mapa, assim como um projeto pequeno em vez de plataforma, assim é possível explorar o microambiente, ou seja, onde realmente há a interação entre as pessoas. Aqui a plataforma é considerada muito mais um tipo de infra-estrutura do que elemento central, ela é uma forma de distribuição (MAIR; REISCHAUER, 2017).

Colocando essas pessoas como os gestores é possível identificar a real dinâmica em vez de relatos pautados em políticas empresariais e muitas vezes com discursos prontos. A escolha pelo entrevistado do co-working também foi estratégica, pois ele é um facilities manager, ou seja, atua em nível micro, sendo responsável por tudo o que acontece no espaço.

E a partir dessa explanação sobre os elementos centrais do mapa e a escolha dos entrevistados, é discutida a questão de os gestores também agirem como anfitriões e treinar seu staff para também o serem. Com uma mudança atitudinal, é possível agradar o cliente ou o hóspede e ainda estimular sua lealdade (LASHLEY, 2004; WADA, 2007). Se considerarmos os funcionários de uma empresa como os hóspedes, podemos perceber o poder da Hospitalidade na fala de Celso Santos

Aí você vê que a empresa coloca pingue pongue, coloca sofá, pinta a parede de colorido, mas no final do dia as regras são as mesmas de uma empresa dos anos 80. A questão de hierarquia da mesma forma, a questão de bater o ponto da mesma forma, você não ter flexibilidade, a pessoa te olha feio se você atende um telefonema pessoal no horário de trabalho, se você abre um LinkedIn ou Instagram, ainda que seja rápida, as pessoas te olham de uma maneira a te julgar. Então, adianta você colocar um sofá bacana e colocar no lobby ou na área comum do seu escritório? O elemento central dessa transformação pra você ter mais Hospitalidade é a cultura.

Ele comenta ainda como o staff é treinado para proporcionar essa relação de Hospitalidade com os usuários, porém esses usuários também recebem um manual de como se inserir na cultura da empresa

O usuário recebe logo no começo, quando ele vai integrar e como a gente tem pessoas e entrando e saindo todo mês, todos os meses a gente

tem o “new orientation”, que é uma apresentação de Power Point, onde diz o que pode e o que não pode (...) exemplo: o horário da sala deve ser respeitado, se você agendou para as 13h às 15h, quando acabar você tem que sair, porque tem outra pessoa que talvez vá fechar um negócio e ele precisa da sala. Não é pra ficar um tempão lá não fazendo nada, que tem outra pessoa pra usar. Como acontece em escritórios convencionais onde as pessoas vão dormir dentro do banheiro (risos). Aqui tem um sofá pra você ficar confortável, isso não quer dizer que você vá deitar no sofá, tem a questão do tom de voz, de como você se comporta aqui, como se comporta quando passa no corredor. (...) Eu tô dando alguns exemplos, mas isso é muito mais amplo. (...) A gente não consegue contar com o bom senso de todas as pessoas, até porque bom senso pra um é diferente do que pro outro. Então nós temos que fazer essa orientação, é importante.

Sobre o staff, Celso complementa

E para nós, staff, também. Nós temos uma série de treinamentos que são obrigatórios. O time de comunidade também tem o dobro de treinamentos. Recentemente nós tivemos um treinamento de acessibilidade atitudinal, ou seja, como você tem a atitude correta ao atender pessoas que tenham qualquer tipo de deficiência. Isso também é um tipo de hospitalidade muito importante inclusive, que é a verdadeira inclusão e não segregação das pessoas ou segmentação das pessoas. Nós estamos incluindo essas pessoas dentro desse nosso ambiente.

Mesmo quando o projeto é pequeno e em casa, como é o caso do Lá em casa pra jantar, de Claudia Gavioli, o treinamento para o bem receber e a Hospitalidade também se faz importante. Ela discorre que

Não acho que sou melhor que os outros, mas eu estudei isso, faço isso há muito tempo. Trabalhei com eventos, tive cursos, tive que aprender a falar publicamente... e você vai na casa de uma pessoa que não consegue falar, você fica travado, aí a coisa não anda. A pessoa não sabe o traquejo de oferecer um drink pra amenizar a situação. Tô falando do drink, que é uma muleta, mas que funciona. Gerar um assunto que é comum, porque tem coisas que é questão de treinar. Porque com um treinamento de Hospitalidade (eu chamo de treinamento de Hospitalidade, mas nem sei se o termo existe), pra que as pessoas façam de um jeito melhor aquilo que elas pretendem fazer. Porque todo mundo acha que recebe bem (...)

Por último, ao analisar o caso da plataforma Airbnb para com os anfitriões, fica claro como a falta da sensação de Hospitalidade pode afetar a relação e acabar interrompendo negócios, como a experiência de Cristina Josefa

Todas as vezes que eu precisei [do staff Airbnb] e, claro que não é tão imediato, mas hoje dou preferência a outra plataforma, que é mais simples. A comunicação é mais simples, mais rápida, os canais têm mais opções. Talvez o Airbnb por ser tão mundial tenha que chegar num senso comum pra atender a todos, mas acabou se tornando um pouco complexo. Tem alguns treinamentos online, que chamam de webinars.... mas pra mim outras plataformas nacionais são muito mais simples e também são da Economia Compartilhada.

A partir dos relatos destes três entrevistados, os dados foram cruzados com os obtidos das entrevistas com os Grupos 2 e 3, como será visto a seguir.

4.2 Discussão a partir dos dados dos Grupos 2 e 3

4.2.1 Airbnb

Conforme mencionado anteriormente, após as entrevistas com gestores ou idealizadores de projetos pertencentes ao setor de serviços de Economia Compartilhada, foram ouvidos os *stakeholders*, ou seja, pessoas indicadas pelos entrevistados para que também dessem seus pareceres sobre os temas abordados.

O primeiro objeto a ser apresentado será o Airbnb, que trouxe as respostas mais destoantes em relação à essência, à teoria do que é Economia Compartilhada e confirmou a tese de Habibi et al. (2017) de que atualmente os serviços oferecidos por grandes plataformas vêm passando por uma descaracterização se afastando do real compartilhamento de serviços.

Foram ouvidas uma gestora de rede hoteleira internacional, configurada no mapa de *stakeholders* como “concorrente” e uma usuária da plataforma há bastante tempo, denominada no mapa como “usuário consumidor”. Ambas deram insights que complementaram a entrevista de Cristina Josefa, anfitriã Airbnb entrevistada no Grupo 1.

O Quadro 11 traz uma síntese das respostas. É possível perceber que ambas acreditam que existe hospitalidade em âmbito comercial, mas que no caso específico do Airbnb não vemos o fenômeno da meta-hospitalidade de que Lugosi (2008) trata estimulada pela plataforma.

Bruna Bloise comenta que

Os hotéis vêm cada vez mais apostando em ações pra fazerem os hóspedes interagirem entre si. Muito mais os hotéis do que o Airbnb, por exemplo, porque o Airbnb é uma coisa muito você e o dono do

apartamento ou da casa que você vai alugar. Um contato direto e tudo mais, mas você não sabe quem são os vizinhos, você não vai ter um convívio mútuo com eles normalmente, enquanto hotéis hoje em dia e posso até falar pela Marriott, hoje temos várias marcas que exploram o convívio entre os hóspedes. Então por exemplo a marca Aloft é uma marca bem jovial que a gente diz, bem voltada pra tecnologia, conectividade, música. Então, por exemplo, você entra no lobby do hotel, ele vai te convidar a ficar ali. É um ambiente gostoso, de gente, com gente jovem, música, normalmente algo pra fazer, como uma mesa de bilhar. Então acho que os hotéis têm cada vez mais esse conceito de fazer com que as pessoas convivam.

A gestora ainda complementa sobre o Airbnb especificamente

Eu acredito e vejo o Airbnb mais como uma ferramenta mais prática e mais barata porque também não tem os serviços que o hotel oferece normalmente, né? Apesar que a gente sabe que algumas casas oferecem até serviço de camareira, de lavanderia e tudo mais, mas normalmente o Airbnb é uma coisa mais prática. Por exemplo: quero ir pro Rio de Janeiro, mas não quero ficar em hotel porque vai sair um pouco mais caro, então vou procurar um apartamento ou casa que me atenda. Mas eles não fazem com que você conviva com os outros hóspedes ou com a comunidade local, eu pelo menos não vejo isso, posso estar enganada.

E, lembrando que Silvia usou a plataforma sete vezes, ela comenta

Não tive nenhuma experiência até hoje desse tipo. Na maioria das vezes nem conheci o anfitrião pessoalmente. No máximo existem informações da região, mas interação com a população local, não.

Lembrando então o relato de Cristina Josefa, a anfitriã Airbnb, de que nunca conheceu seus hóspedes, no caso do Airbnb especificamente, pode-se refutar a teoria de que os serviços de Economia Compartilha estimulam a interação entre as pessoas, todavia, mais uma vez é importante lembrar dos relatos e dos estudos da literatura de que grandes plataformas vêm perdendo a essência do compartilhamento. Além disso, se for analisado o diagrama de Venn proposto por Lashley (2004), nesta dinâmica onde anfitrião e hóspede não se veem, não é encontrada também gestão da experiência da Hospitalidade, que é o ponto de convergência dos domínios doméstico, comercial e social da Hospitalidade.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO G2 - Airbnb	ENTREVISTADO G3 - Airbnb	CATEGORIA	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Bruna Bloise	Silvia Citelli	-	não aplica
	Cargo	Senior Sales Manager	Turismóloga		
	Histórico de trabalho na empresa	Antes fui da Meliá e da Accor. Já trabalhei também no departamento de Alimentos e Bebidas do Emiliano e fui hostess no programa de treinamento da Disney em Orlando.	Trabalha em agência de turismo de luxo, sem relação profissional com a Airbnb Brasil		
Identificação da empresa	Nome	Marriott	Airbnb	-	
	Tempo de relação com empresa ou plataforma	Funcionária da rede há 5 anos e meio	Usuária da plataforma há 5 anos, tendo usado o serviço 7 vezes	-	
	Local	São Paulo, mas o headquarters fica em Betesda (EUA) e tem mais 700 hotéis pelo mundo	Mora em SP e já usou a plataforma fora do Brasil, tendo sido 3 vezes no Japão.	-	
	Por que se relaciona com a plataforma	Não se relaciona diretamente, mas se considera concorrente e já usou como hóspede	Experiência local e custos	Modelo de negócio	P1
Hospitalidade	Definição	Hospitalidade é a ação de receber bem, de acolher as pessoas, de tratar as pessoas bem, fazê-las se sentirem confortáveis, em um ambiente gostoso. É o ato de receber as pessoas.	Ser bem acomodado em um ambiente charmoso, confortável e limpo.	Hospitalidade	P2
	Hospitalidade na realidade comercial	Pensando num ambiente de hotel, onde eu atuo, acho que é o básico do básico, mas a gente ainda vê muito hotel por aí ainda errando no básico (risos), mas eu acho que no geral no ambiente comercial, a hospitalidade passou a ser meio que um commodity	Hotéis e restaurantes podem ser hospitaleiros quando recebem de forma carinhosa e existe comunicação bacana com donos e funcionários do estabelecimento e pode ser uma vantagem competitiva neste mundo em que as pessoas interagem pouco.	Competitividade	P1, P3
	Meta-hospitalidade e criação de comunidades	Os hotéis vêm cada vez mais apostando em ações pra fazerem os hóspedes interagirem entre si. Muito mais os hotéis do que o Airbnb, que é uma coisa muito você e o dono do apartamento, mas você não sabe quem são os vizinhos (...) já na Marriott, hoje temos várias marcas que exploram o convívio entre os hóspedes, como a marca Aloft. [Airbnb] eles não fazem com que você conviva com os outros hóspedes	Não. Na maioria das vezes nem conheceu o anfitrião pessoalmente. No máximo recebe informações, como mapas e dicas locais, sem nenhuma interação com locais.	Hospitalidade e stakeholders	P2, P3
	Obrigações anfitrião x hóspede	Eu acredito que um hotel consegue até te surpreender mais do que a casa de alguém. Eu acho que quando você se hospeda na casa de um conhecido, é meio que básico. É uma pessoa que te conhece, que tem um carinho, que sabe do que você gosta, que te quer bem, que está te recebendo, então você meio que já tem a expectativa que será bem recebido. Agora num hotel, claro, você está mexendo também no bolso, então você vai exigir o mínimo pelo que está pagando, né? (...) então eu acredito que sim, que dá a sensação de retribuir.	Não faço questão de retribuir, mas sim de respeitar as regras da casa e deixá-la organizada.	Hospitalidade (e dádiva)	P2, P3

Quadro 11 - Síntese das entrevistas dos Grupos 2 e 3 – Variável Hospitalidade - Objeto Airbnb.

Fonte: A própria autora, 2019.

No quadro 12 é apresentada uma síntese das respostas sobre a variável Economia Compartilhada, que analisa a questão da Hospitalidade x Hostilidade em grandes centros urbanos e investiga a percepção desses stakeholders sobre a possibilidade de os serviços de Economia Compartilhada serem promotores de Hospitalidade.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO G2 - Airbnb	ENTREVISTADO G3 - Airbnb	CATEGORIA	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Bruna Bloise	Silvia Citelli	-	não aplica
	Cargo	Senior Sales Manager	Turismóloga		
	Histórico de trabalho na empresa	Antes fui da Meliá e da Accor. Já trabalhei também no departamento de Alimentos e Bebidas do Emiliano e fui hostess no programa de treinamento da Disney em Orlando.	Trabalha em agência de turismo de luxo, sem relação profissional com a Airbnb Brasil		
Economia Compartilhada	Conceito	Economia compartilhada pra mim é um termo bem genérico (risos). Pode ser em relação a recursos, justamente como o Airbnb ou como o Uber (...) Mas é basicamente o fato de não mais consumir e acumular e sim compartilhar	Acho que é quando você divide serviços com outras pessoas, como no caso do Uber Juntos. Em teoria é ótimo, mas em países em desenvolvimento não há muita adesão.	Economia compartilhada	P1
	Dinâmicas em ambientes urbanos	Eu acho que grandes cidades podem sim ser um ambiente hostil, mas vai depender de pra quem estamos falando. Eu acho que pode sim ser um ambiente hostil, caótico, uma cidade com muita gente, muito barulho, muito movimento.	Para um turista estrangeiro que fica em regiões nobres, não. Mas se a pessoa é desavisada, a cidade pode ser cruel.	Economia compartilhada e Hospitalidade	P2
	EC como promotora de hospitalidade	A economia compartilhada em grandes cidades pra mim na verdade gera praticidade. (...) Mas gerar interação com a comunidade eu discordo plenamente, eu não acho que isso faça com que você interaja.	Na teoria funciona, mas na prática tem a questão do medo, da confiança. Não sei se abriria minha casa para outras pessoas. Hoje o Airbnb funciona muito mais como uma plataforma de aluguel comum, mas sem as burocracias.	Economia compartilhada e Hospitalidade	P2, P3

Quadro 12 - Síntese das entrevistas dos Grupos 2 e 3 – Variável Economia Compartilhada - Objeto Airbnb.

Fonte: A própria autora, 2019

Sobre a dinâmica dos centros urbanos ambas as entrevistas mencionam como a hostilidade pode ser relativizada. Silvia, por exemplo, comenta que em regiões nobres pode não haver hostilidade, mas que a cidade pode sim ser cruel. Essa teoria é confirmada nos relatos de Cristina Josefa, quando fala da periferia e até um pouco na fala de Claudia Gavioli, que comenta que quando se vai ao centro da cidade, por exemplo, sem se conhecer ninguém, pode haver sim o sentimento de hostilidade.

Em um grande centro urbano como São Paulo fica evidente a questão da exclusão. Há bairros mais nobres nos quais a estrutura é melhor e daí a percepção é a de que pode haver mais relações de Hospitalidade. Na entrevista de Celso Santos, por exemplo, ele

menciona zonas nobres da cidade, como Faria Lima, Pinheiros e Avenida Paulista. Silvia, que é moradora da Vila Madalena, inclusive usa a expressão “Pequena Bélgica” para denominar esses bairros onde as realidades não são tão duras como seriam nas zonas extremas da cidade. Depois da entrevista, ao perguntar a ela por que usou o termo “Pequena Bélgica”, ela comentou que pensa em “Little Belgica”, ou seja, faz alusão ao país europeu pra denominar uma bolha de prosperidade em uma cidade que na verdade é caótica e que não tem uma democratização das condições de infraestrutura e de segurança.

Essa exclusão pode afetar as interações e, conseqüentemente, as relações de hospitalidade. Bauman (2001, 2009) fala ainda, sobre o medo nas cidades, sobre o individualismo e que há uma corrosão da cidadania, além de um exacerbamento do medo do vizinho, havendo uma recusa em se confiar no outro. Nesses casos, os serviços de Economia Compartilhada não necessariamente seriam passíveis de estimular a Hospitalidade entre as pessoas.

Silvia deixa claro esse medo ao comentar que até teria vontade de abrir sua casa, mas sente medo. Bruna e Silvia deixam claro que no caso do Airbnb, este funciona muito mais como uma forma mais prática e menos burocrática de se alugar uma casa do que necessariamente uma ferramenta de interação entre as pessoas.

A última variável a ser analisada com as entrevistadas pertencentes ao grupo de *stakeholders* relacionado ao Airbnb é justamente sobre esta relação entre *Stakeholders* (Quadro 13). Nesta etapa visou-se a investigar as percepções destes participantes em relação aos pares e a questão da reputação online, além de explorar a opinião sobre se os anfitriões realmente exercem esse papel quando disponibilizam suas casas pela ferramenta e se esta, quando usada, de certa forma estimula essa relação de Hospitalidade entre os pares, ou seja, entre anfitrião e hóspede.

Silvia Citelli acha que não, que a ferramenta não estimula essa relação e, apesar de ser usuária da plataforma há algum tempo, comenta que só seria uma anfitriã no caso de ter uma casa extra, uma casa vazia. Tamara, a entrevista do grupo 3 do projeto “Lá em casa pra jantar” corrobora com essa visão quando comenta que plataformas como Airbnb e Uber agem muito mais em um segmento que ela denominaria “Economia Ociosa”. Ela comenta

Pra mim o Airbnb deveria ser chamado de economia ociosa. As pessoas não compartilham nada. Elas disponibilizam uma casa que estava vazia, mas não há compartilhamento de nada. Muitas vezes você nem vê o anfitrião, só na hora que pega a chave. Eu tive experiências com

anfitriões por conta do tipo de casas que aluguei, mas na maioria das vezes isso não acontece com as pessoas. A mesma coisa o Uber, já está profissionalizado, você entra ali no carro e funciona basicamente como um táxi e alguns têm até carro alugado, então não está compartilhando nada. Então pra mim, deveria ser economia ociosa, você tem uma casa ou um carro que está parado e você usa momentaneamente pra prestar serviço pra outras pessoas e fazer uma renda.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO G2 - Airbnb	ENTREVISTADO G3 - Airbnb	CATEGORIA	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Bruna Bloise	Silvia Citelli	-	não aplica
	Cargo	Senior Sales Manager	Turismóloga		
	Histórico de trabalho na empresa	Antes fui da Meliá e da Accor. Já trabalhei também no departamento de Alimentos e Bebidas do Emiliano e fui hostess no programa de treinamento da Disney em Orlando.	Trabalha em agência de turismo de luxo, sem relação profissional com a Airbnb Brasil		
Teoria dos stakeholders	Definição	Elementos estão corretos e não alteraria	Airbnb entra realmente como plataforma central no mapa	Stakeholders	P3
	Definição da relação entre pares	está bem completo, não penso em nada que esteja faltando.	Excluiria entidades sindicais do mapa de stakeholders	Stakeholders	P3
	Relação entre pares	Não tive nenhuma experiência até hoje desse tipo. Na maioria das vezes nem conheci o anfitrião pessoalmente. No máximo existem informações da região, mas interação com a população local, não.	A ideia inicial era a de relação entre hóspedes e anfitriões, mas na prática isso não acontece.	Stakeholders	P3
	Colaboradores anfitriões	Da minha própria experiência com o Airbnb e as pessoas bem próximas da minha família, como pais, irmão e irmã, não. Foi aquele contato bem business	Nem ao menos conheci nenhum dos anfitriões, então não.	Hospitalidade, competitividade em serviços	P1, P3
	B2P	Pode até ser que tenha um viés aí por eu ser trabalhar rede de hotel, né? (risos) Não sei, mas eu não sei... acho que dá pra ser um anfitrião de Airbnb bem legal se você quiser ser, mas isso pra mim acho que demanda tempo, dinheiro, e o Airbnb na verdade eu vejo que é uma coisa mais rápida e bem prática.	O problema é a questão da confiança. Eu só seria anfitriã se tivesse um imóvel que não esteja utilizando.	Hospitalidade, stakeholders	P1, P3

Quadro 13 - Síntese das entrevistas dos Grupos 2 e 3 – Variável Stakeholders - Objeto Airbnb.

Fonte: A própria autora, 2019.

Bruna Bloise admite ainda que na opinião dela pode haver um viés, por trabalhar em rede hoteleira, mas além de contar que acha que o contato entre anfitrião e hóspede ser bem business, ela fala ainda sobre a plataforma Airbnb como puramente uma forma de se economizar. Ela acha que dá pra ser sim um bom anfitrião, mas que isso demandaria tempo e dinheiro. Já Silvia complementa comentando que nunca conheceu nenhum anfitrião e que, se fosse se tornar uma, seria apenas para disponibilizar um imóvel que

não estivesse utilizando (a “Economia Ociosa” mencionada por Tamara. Um complemento adicional a esse pensamento é a resposta de Cristina Josefa, que conta que também nunca conheceu nenhum hóspede.

Se a plataforma Airbnb fosse a única a ser analisada neste trabalho, poderia ser dito que os serviços de Economia Compartilhada não estimulam a interação e, conseqüentemente, não promove relações de Hospitalidade nos centros urbanos. Sejam essas relações de Hospitalidade entre anfitrião e hóspede ou na relação de meta-hospitalidade e contato com a população local.

4.2.2. Lá em casa pra jantar

O objeto seguinte que foi analisado pela visão dos Grupos 2 e 3 de entrevistados foi o “Lá em casa pra jantar”, projeto de jantares compartilhados realizado por Claudia Gavioli. A síntese das respostas sobre a variável Hospitalidade está contida no Quadro 14.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO G2 - Lá em casa pra jantar	ENTREVISTADO G3 - Lá em casa pra jantar	CATEGORIA	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Flávia Pinto	Tamara	-	não aplica
	Cargo	Idealizadora do projeto de jantares compartilhados "Quitutes de Mainha"	Profissional de educação corporativa e treinamentos		
	Histórico de trabalho na empresa	Criou o projeto para a plataforma Dinneer e hoje divulga tanto por meio de plataforma, como de forma independente	Empreendedora da área de treinamentos		
Identificação da empresa	Nome	Lá em casa pra jantar	Lá em casa pra jantar	-	
	Tempo de relação com empresa ou plataforma	Há 2 anos	Usou uma vez	-	
	Local	SP	SP	-	
	Por que se relaciona com a plataforma	São colegas de profissão, porém concorrentes.	Já fui em vários jantares compartilhados, por motivos pessoais. Prefiro do que um restaurante, porque na casa tem um lado afetivo, personalizado. Quase um toque de arte.	Modelo de negócio	P1
Hospitalidade	Definição	Implica em detalhes de acolhimento e que se torne um diferencial.	É o receber, acolher de uma maneira que dá espaço pro outro se sentir à vontade, ser como ele é.	Hospitalidade	P2
	Hospitalidade na realidade comercial	O ambiente comercial é mais impessoal e o desafio é conseguir estabelecer o mínimo de relacionamento mais pessoal e personalizado, para não se tornar frio.	Não muda muito. É uma coisa de dar atenção. Identificar a necessidade do outro e fazer o máximo para atendê-la. Ainda que seja impessoal, é possível ser hospitaleiro.	Competitividade	P1, P3
	Meta-hospitalidade e criação de comunidades	Promovo momentos de interação entre os participantes, conforme o grupo, com vídeos, poesia e música, tudo personalizado.	Tenho um perfil de interação, mas era visível que a anfitriã fazia um esforço para deixar todos à vontade, puxar assunto e fazer com que todos conversassem e se divertissem	Hospitalidade e stakeholders	P2, P3
	Obrigações anfitrião x hóspede	Sinto que sentem uma responsabilidade de divulgar nas redes sociais, mas não de ajuda prática na organização e/ou limpeza do espaço.	Vou te dar a percepção de outro serviço que usei: o Airbnb. Você paga pra se hospedar, então você só vai sentir essa necessidade se for com um anfitrião de primeira.	Hospitalidade (e dádiva)	P2, P3

Quadro 14 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Hospitalidade – Objeto Lá em casa pra jantar.

Fonte: A própria autora, 2019.

Os *stakeholders* ouvidos nesta etapa da pesquisa empírica foram Flávia Pinto, idealizadora do projeto de jantares compartilhados “Quitutes de Mainha” e Tamara Azevedo, hóspede que já participou de um dos jantares compartilhados oferecido por Claudia Gavioli em seu projeto “Lá em casa pra jantar”.

O primeiro ponto de convergência entre as duas entrevistadas foi de que no âmbito comercial, as relações são mais impessoais, mas que a personalização no serviço é possível e esta é uma ferramenta para se ter relações de Hospitalidade neste tipo de ambiente. Claudia, em contrapartida, no primeiro ciclo de entrevistas deu sua opinião de que empresas são “organismos vivos formados por pessoas, sem gente as empresas não existem. Então como hospitalidade é entre pessoas, ela está dentro das empresas”.

Quanto à meta-hospitalidade também há uma convergência nas respostas. Flávia, como anfitriã, tenta ao máximo aproximar seus convidados usando técnicas como vídeos, música e poesia. Claudia contou que no caso dela, a ferramenta usada era uma bebida, assim as pessoas já se abriam um pouco mais. Tamara, como hóspede, conta que tem um perfil de interação, que gosta de se relacionar com as pessoas, mas que também percebeu a atitude da anfitriã em deixar todos à vontade e fazê-los interagir.

O artigo de Lugosi (2008) define meta-hospitalidade como estados temporários de mutualidade que são diferentes das manifestações racionais de hospitalidade. Para o autor, seria muito mais um estado emocional do que racional, e percebe-se neste momento como as anfitriãs se utilizam de instrumentos, como oferta de comida e bebida específicos, arte, como poesia e música, para se atingir este estágio mais emocional e assim gerar a interação, tão importante para um projeto de compartilhamento de refeições.

Para as categorias inseridas na variável “Economia Compartilhada”, foram sintetizadas as respostas no Quadro 15 e é interessante perceber novamente uma convergência na resposta das entrevistadas dos três grupos.

Sobre as relações nas cidades e se os serviços de Economia Compartilhada promovem relações de Hospitalidades, ambas dão relatos que se complementam. No tópico sobre hostilidade x hospitalidade nos centros urbanos, mais uma vez as entrevistadas tiveram respostas similares. Para Flavia, é necessário que se entenda a lógica das cidades e isso envolve certo empenho, mas que existe relações de Hospitalidade sim. Já Tamara traz um relato ainda mais significativo para a discussão. Ela conta que atualmente mora em uma cidade no estado de Minas Gerais, mas que, provavelmente pela falta de vínculos, sentia que quando morava em São Paulo tinha muito mais relações de Hospitalidade do que na atual cidade.

Em conversa pós-entrevista ela põe em xeque a típica hospitalidade mineira e durante a entrevista ela relata como já convidou pessoas diversas vezes para ir a sua casa e nunca ninguém foi, ao mesmo tempo em que nunca ninguém a convidou também. Falou do tempo em que sua casa na cidade de São Paulo sempre tinha visitas para compartilhar uma refeição.

Claudia Gavioli também relatou que não acredita que São Paulo seja hostil, uma vez que veio do interior e tem a certeza que mantém boas relações na cidade, conhecendo seus vizinhos e moradores do entorno.

Todas elas acreditam ainda que os serviços de Economia Compartilhada promovem relações de Hospitalidade nos centros urbanos. Para Claudia, por exemplo, o

projeto dela chega até a ser inviável em uma cidade pequena. As pessoas poderiam estranhar e se perguntar por que motivo pagariam para comer na casa de um estranho. Flavia analisa que no projeto dela quem vem de fora chega a ser abraçado pela cidade. Tamara também concorda com a questão das relações de Hospitalidade, mas novamente questiona o termo Economia “Compartilhada”. No caso das grandes plataformas, acha que isso não ocorre, resposta que converge também com as das entrevistadas para o objeto Airbnb.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO G2 - Lá em casa pra jantar	ENTREVISTADO G3 - Lá em casa pra jantar	CATEGORIA	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Flávia Pinto	Tamara	-	não aplica
	Cargo	Idealizadora do projeto de jantares compartilhados "Quitutes de Mainha"	Profissional de educação corporativa e treinamentos		
	Histórico de trabalho na empresa	Criou o projeto para a plataforma Dinneer e hoje divulga tanto por meio de plataforma, como de forma independente	Empreendedora da área de treinamentos		
Economia Compartilhada	Conceito	Uma realidade atual que vem se estabelecendo e se consolidando especialmente com as startups que aproximam as pessoas e serviços.	Uma maneira de desfrutar a abundância de serviços no mundo de uma forma otimizada. Já grandes empresas como Airbnb e Uber deviam chamar economia ociosa, porque já não há mais compartilhamento de nada e você apenas usa algo parado pra fazer renda.	Economia compartilhada	P1
	Dinâmicas em ambientes urbanos	Acho hostil, mas é necessário entender a lógica da cidade e isso envolve tempo e empenho, mas afirmo: existe amor em SP	Pra mim falar que os centros urbanos são hostis é um tremendo estereótipo. Hoje moro em MG e as pessoas iam na minha casa. Por aqui até hoje não há pra mim essa interação entre pessoas que eu tinha em SP.	Economia compartilhada e Hospitalidade	P2
	EC como promotora de hospitalidade	Com certeza os serviços de Economia Compartilhada promovem hospitalidade e interação. No meu projeto, vejo que pra pessoas que vieram de fora, foi sem dúvida uma forma de ser abraçado pela cidade.	Acho que promove sim. Tive experiências assim também com Airbnb, que a anfitriã confiou em mim, mas de novo, acho que é mais economia ociosa do que compartilhada nesse caso.	Economia compartilhada e Hospitalidade	P2, P3

Quadro 15 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Economia Compartilhada – Objeto Lá em casa pra jantar.

Fonte: A própria autora, 2019.

O quadro 16 apresenta a última variável analisada: *stakeholders*. O mapa de *stakeholders* apresentado faz sentido para as duas entrevistadas desta etapa e as inclusões sugeridas são a de *influencers* digitais, que se estudada mais a fundo poderia até ser pensada como uma forma de mídia P2P (entre pares), fugindo do modelo de mídias tradicionais e resgatando a discussão sobre capital reputacional. Sobre este tópico as duas opinam explicando que é tanto um selo de qualidade para o trabalho como também uma

forma imperfeita de avaliação. A segunda inclusão sugerida no mapa de *stakeholders* foi a academia, nas palavras da entrevistada: “o conhecimento técnico”.

Sobre as questões de os colaboradores agirem como anfitriões e o suporte de uma empresa para que ajam como tal, por se tratarem de projetos pequenos, não opinaram sobre o assunto. No entanto, Tamara Azevedo deu sua opinião sobre a plataforma Airbnb, que conta com treinamentos online para capacitar o anfitrião a receber melhor, informação presente também na entrevista de Claudia, do Grupo 1 de entrevistadas.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO G2 - Lá em casa pra jantar	ENTREVISTADO G3 - Lá em casa pra jantar	CATEGORIA	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Flávia Pinto	Tamara	-	não aplica
	Cargo	Idealizadora do projeto de jantares compartilhados "Quitutes de Mainha"	Profissional de educação corporativa e treinamentos		
	Histórico de trabalho na empresa	Criou o projeto para a plataforma Dinneer e hoje divulga tanto por meio de plataforma, como de forma independente	Empreendedora da área de treinamentos		
Teoria dos stakeholders	Definição	Se você minha empresa no meio, seria provedor/fornecedor com certeza	O mapa faz todo sentido pra mim e não incluiria ninguém.	Stakeholders	P3
	Definição da relação entre pares	Os demais itens estão todos corretos	Incluiria influencers porque a opinião de terceiros importa pra muita gente e incluiria os especialista também, que são pessoas com conhecimento técnico, como os acadêmicos	Stakeholders	P3
	Relação entre pares	Em plataformas como o Dinneer, serve como um selo de qualidade do meu trabalho. As parcerias e concursos internos estimulam ainda mais.	Acho que ela é muito útil, mas imperfeita.	Stakeholders	P3
	Colaboradores anfitriões	Dinneer vem trabalhando para ter notoriedade pelo trabalho de mídia e visibilidade que vem buscando. E isso favorece os anfitriões. Parcerias e concursos fortalecem o meu trabalho	Acho que não aplica pela dona do projeto ser a anfitriã	Hospitalidade, competitividade em serviços	P1, P3
	B2P	Comecei meu trabalho sem nenhuma plataforma, mas hoje devo meu crescimento à plataforma.	Também não se aplica ao projeto da Claudia, mas no Airbnb sei que a empresa dá esse tipo de suporte sim, e isso é importante.	Hospitalidade, stakeholders	P1, P3

Quadro 16 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Stakeholders – Objeto Lá em casa pra jantar.

Fonte: A própria autora, 2019.

No caso dos projetos de jantares compartilhados, a dinâmica é diferente do Airbnb. Percebe-se um processo mais “artesanal”, com personalização, esforço para proporcionar interação entre os usuários e como promotores de Hospitalidade, principalmente em grandes centros urbanos, pois em cidades menores muito provavelmente o projeto não faria sentido por questões culturais e de fluxo de visitantes.

Este tipo de projeto destoa do serviço oferecido pelo Airbnb pela relação direta entre as pessoas, a interação genuína, a cena hospitaleira dentro da casa de um anfitrião, mesmo que tendo uma relação monetária envolvida e a questão da dádiva presente, que vem na forma de um contato posterior ou de uma avaliação online positiva. Dos objetos analisados, este é o que mais mantém as características do conceito de Economia Compartilhada proposto por Rifkin (2000), Botsman e Rogers (2011) e Schor (2014).

4.2.3. We Work

O objeto seguinte a ser analisado sob a lente dos entrevistados dos grupos 2 e 3 é o escritório de co-working We Work.

Esta etapa foi um pouco mais delicada, pois ambos os entrevistados não quiseram divulgar o nome da empresa para o qual trabalham, sendo que um deles chegou inclusive a pedir anonimato. Por ser fornecedor do escritório, achou que se colocaria em posição delicada caso desse alguma opinião que de certa forma atingisse a empresa para a qual presta serviço. O anonimato foi respeitado. Além disso, foram os entrevistados com respostas mais curtas, sem desenvolver muito os temas propostos.

No Quadro 17 está presente a síntese das respostas dos entrevistados quanto à variável Hospitalidade e aqui, pela primeira vez, aparece uma resposta voltada primeiro para o âmbito comercial. Para o entrevistado do grupo 3, a Hospitalidade pode ser considerada “uma estratégia para atrair e fidelizar clientes”. Ele complementa que deve estar na essência da empresa, que deve ser algo natural, mas a resposta é a que mais destoa de todos os outros oito entrevistados.

Quando aí sim perguntados sobre o âmbito comercial, fica mais claro que o conteúdo das respostas é pensando muito dentro de seus ambientes de trabalho. A entrevistada Mariana, por exemplo, como sabe que o objeto de estudo é o escritório onde trabalha inclui itens como ergonomia e privacidade no quesito Hospitalidade. Provavelmente esta resposta venha do fato de pensar no que precisa que o escritório compartilhado ofereça a ela para que possa ser considerado um ambiente onde haja relações de Hospitalidade.

Aqui inclusive cabe um parêntese de como na resposta de outros três entrevistados (Bruna Bloise, Silvia Citelli e Celso Santos) aparece a questão do ambiente físico. O entrevistado do grupo 3, aqui denominado como An., comenta ainda que algumas

empresas desenvolvem justamente mais esse lado das instalações, com “ambientes descolados”, mas se esquecendo das relações humanas.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO G2 - We Work	ENTREVISTADO G3 - We Work	CATEGORIA	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Mariana Campos	Anônimo	-	não aplica
	Cargo	Executiva de contas	Proprietário de empresa do segmento de facilities		
	Histórico de trabalho na empresa	Há 2 meses na empresa, mas com experiência na área, pois acabou de mudar de trabalho	Fundador. A empresa foi criada em 2012		
Identificação da empresa	Nome	Confidencial	Confidencial	-	
	Tempo de relação com empresa ou plataforma	2 meses	1 ano	-	
	Local	SP	SP e interior	-	
	Por que se relaciona com a empresa	Porque sua empresa se mudou para o novo escritório	Somos contratados para prestar serviços ao escritório	Modelo de negócio	P1
Hospitalidade	Definição	É o bem receber, fazer o hóspede se sentir à vontade e confortável	Hospitalidade é uma das principais estratégias para atrair, fidelizar e propagar novos clientes, mas que deve ser feito de forma natural, tem que estar na essência da empresa.	Hospitalidade	P2
	Hospitalidade na realidade comercial	No meu contexto incluir ergonomia e privacidade faz parte da Hospitalidade dentro de um ambiente empresarial. Há empresas com uma cultura mais fria e você sente na visita, logo na recepção. Pode ser vantagem competitiva sim.	É um dos principais lugares que deveria ter uma ótima hospitalidade, em um ambiente comercial pouco hospitaleiro, colaborador e cliente não se sentem à vontade (...) cuidar do ambiente físico também é uma forma de Hospitalidade	Competitividade	P1, P3
	Meta-hospitalidade e e criação de comunidades	No dia a dia todo mundo é mais focado, mas às sextas acontece uma pausa pra interação entre as empresas que usam o mesmo espaço sim	Os escritórios compartilhados criam um ambiente estrutural, arquitetura e decoração para ter interação, mas poucos fazem ações pessoais e cultural para isso, vejo que são apenas ambientes descolados, mas poucos usuários interagem entre eles.	Hospitalidade e stakeholders	P2, P3
	Obrigações anfitrião x hóspede	Há um respeito pelas regras, como manter o silêncio e não atrapalhar os demais, mas não sinto tanto essa sensação de retribuição não.	Não sei se tem gratidão, apenas que curtem o espaço, a retribuição vem na forma do marketing boca a boca, eles indicam para outras pessoas.	Hospitalidade (e dádiva)	P2, P3

Quadro 17 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Hospitalidade – Objeto We Work.

Fonte: A própria autora, 2019.

A meta-hospitalidade também é um elemento que aparece em menor intensidade. A entrevistada Mariana confessa que acaba ficando mais focada no trabalho no dia-a-dia, sem ter interação com os demais usuários do escritório. O entrevistado An. comenta sobre o espaço físico que tem design “descolado”, mas que na prática a interação não é tão intensa. Neste caso, a título de comparação, meta-hospitalidade é mais evidente do que entre os usuários da plataforma Airbnb, mas bem reduzida quando comparada aos projetos de jantares compartilhados.

Outro detalhe de observação é quando Mariana conta que prefere separar a interação para as sextas-feiras, comportamento enraizado que destoa da fala de Celso Santos sobre as sextas x segundas-feiras. Ele no momento da entrevista comentou que

Toda segunda feira nós temos o que chamamos de TGIM¹⁰, porque nós agradecemos a segunda e não a sexta, porque nos temos gana de trabalhar. Então em todo TGIM nós temos um tema. Tem semana que é uma barbearia, tem semana que tem brigadeiro, tem que semana em que temos um evento de empreendedorismo, tem semana que vem um advogado falar de leis para startups e por aí vai. Esses eventos, sejam eles voltados mais para negócios, sejam voltados para a desconpressão, unem as pessoas. Porque você vem aqui participar de um evento e aí você conhece uma pessoa que você tem contato visual, porque as paredes são de vidro, e começa a conversar... se interessar pelo o que as pessoas fazem.

É importante salientar que a usuária entrevistada trabalha em escritório compartilhado há apenas dois meses. Mudou-se para um escritório compartilhado apenas uma semana depois de contratada na empresa na qual trabalha e pode ser que ainda não esteja totalmente inserida na nova cultura.

Quanto a dádiva e sentimento de retribuição, novamente aparece a questão do marketing boca-a-boca, já mencionado nas entrevistas sobre a plataforma Airbnb. Não se parece ter sentimento de retribuição, apenas a questão de se seguir as regras do espaço, algo que ficou evidente também na fala de Celso Santos, o entrevistado do Grupo 1 sobre o objeto.

Um escritório é, dos objetos analisados, o que mais se pode perceber a questão dos interstícios da Hospitalidade que falam Gotman (2013) e Camargo (2015). Normalmente o ambiente é intrinsecamente mais tenso, com muitas obrigações e, dependendo da empresa, pressões. Ao mesmo tempo, envolve interação humana a todo tempo e implica em alterações na forma de trabalho por conta da divisão de espaço (SCHOPFEL; ROCHE; HUBERT, 2015). Ainda dentro de um escritório pode ser aplicada a dinâmica que Ritzer (2007) comenta, a do compartilhamento de espaço com estranhos ao mesmo tempo que se responsabiliza por segurança, bem-estar e felicidade.

Sobre a variável Economia compartilhada (Quadro 18), sobre o conceito da Economia em si para Mariana é apenas uma forma de dividir produtos e serviços, mas

¹⁰ TGIM – thank God it's Monday, em referência à expressão comumente usada “Thank God It's Friday”, ou graças a deus que é sexta feira em tradução livre.

An. menciona a expressão “consumo com propósito” e fala do dividir algo que não se está utilizando.

Para ambos, os centros urbanos são hostis por motivos similares: o tempo, ou a falta dele. Os dois mencionam que com a correria do dia a dia é difícil dar atenção às pessoas. Novamente, pode ter influência nas respostas o viés do objeto, que é relacionado ao mundo do trabalho e localizado em uma das principais avenidas da cidade. Tanto que Mariana comenta que seu bairro não (ela mora em um bairro residencial na zona leste da cidade). Outra informação presente e que apareceu nas respostas das demais entrevistadas dos outros objetos é o da violência, o que faz com que as pessoas sejam mais desconfiadas.

Tal desconfiança misturada com a falta de tempo são elementos presentes nas respostas e que fazem com que ambos os entrevistados achem que os serviços de Economia Compartilhada não necessariamente sejam promotores de Hospitalidade nos centros urbanos.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO G2 - We Work	ENTREVISTADO G3 - We Work	CATEGORIA	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Mariana Campos	Anônimo	-	não aplica
	Cargo	Executiva de contas	Proprietário de empresa do segmento de facilities		
	Histórico de trabalho na empresa	Há 2 meses na empresa, mas com experiência na área, pois acabou de mudar de trabalho	Fundador. A empresa foi criada em 2012		
Economia Compartilhada	Conceito	Um forma de dividir produtos e serviços	Quando um produto ou serviço são utilizados por várias pessoas, quando há consumo com propósito e as pessoas disponibilizam algo que está acumulando poeira para quem está precisando da mesma coisa.	Economia compartilhada	P1
	Dinâmicas em ambientes urbanos	Acho hostil porque a vida é corrida e estressante que não dá tempo de as pessoas se relacionarem, principalmente na Paulista. Mas adoro meu bairro, é residencial, tranquilo. Mais longe, mas mais tranquilo (a entrevistada é do interior).	Nas grandes cidades, o tempo é um dos grandes vilões para que a cidade seja hostil. As pessoas sempre estão correndo e não dão atenção as pequenas coisas (...), além do que vivemos atualmente com a violência, as pessoas andam desconfiadas pelas ruas.	Economia compartilhada e Hospitalidade	P2
	EC como promotora de hospitalidade	Promove pouca interação. Não é meu contexto. Tenho interação com empresas vizinhas na sexta, mas no geral minha vida não permite muito tal interação não.	Com certeza, pois é um ambiente mais calmo e com ótimas estruturas no meio do caos, a estrutura força as pessoas ficarem mais próximas, mas essas empresas promovem a interação, tem toda a estrutura e serviços, uma ótima receptividade, mas as pessoas ainda não interagem entre si de uma forma natural, ainda está longe de ter uma interação como num bar.	Economia compartilhada e Hospitalidade	P2, P3

Quadro 18 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Economia Compartilhada – Objeto We Work.

Fonte: A própria autora, 2019.

Teoria dos *Stakeholders* é a última variável analisada do objeto We Work e traz a última etapa de análises de entrevistas do trabalho (Quadro 19). Sobre o mapa de *stakeholders* apresentado, a entrevistada do grupo 2 propôs a inclusão da empresa que administra o prédio, principalmente a parte de recepção, por onde todos os usuários e visitantes devem passar.

VARIÁVEL	INFORMAÇÃO BUSCADA	ENTREVISTADO G2 - We Work	ENTREVISTADO G3 - We Work	CATEGORIA	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Mariana Campos	Anônimo	-	não aplica
	Cargo	Executiva de contas	Proprietário de empresa do segmento de facilities		
	Histórico de trabalho na empresa	Há 2 meses na empresa, mas com experiência na área, pois acabou de mudar de trabalho	Fundador. A empresa foi criada em 2012		
Teoria dos stakeholders	Definição	Vejo o escritório no centro sim	Pra mim está ok	Stakeholders	P3
	Definição da relação entre pares	Eu incluíria a empresa que administra o prédio como um todo, pois todos, independente do co-working, passam primeiro pela recepção pra identificação. Ali a Hospitalidade também deve ser aplicada.	No caso de prestação de certos serviços, para o usuário do escritório compartilhado acaba sendo irrelevante	Stakeholders	P3
	Relação entre pares	A relação entre pares no escritório de co-working é pouca no meu caso. Há um estímulo, principalmente às sextas, mas normalmente estou mais focada no meu trabalho	Com certeza, pois é um ambiente mais calmo e com ótimas estruturas no meio do caos, a estrutura força as pessoas ficarem mais próximas, mas ainda está longe de ter uma interação como num bar.	Stakeholders	P3
	Colaboradores anfitriões	Aqui tem um sistema self service, diferente dos escritórios tradicionais, onde você conhece a copeira, a faxineira. Mas sou nova aqui, então não conheço todas as dinâmicas	Entre usuários e funcionários sim, acabam tendo uma relação mais próxima com os que mais frequentam. Com os fornecedores há uma relação mais indireta, acaba sendo apenas uma influência positiva no serviço prestado.	Hospitalidade, competitividade em serviços	P1, P3
	B2P	Eu acredito que os funcionários passem por treinamento, pois vejo um comportamento padrão	*	Hospitalidade, stakeholders	P1, P3

Quadro 19 - Síntese das respostas Grupos 2 e 3 – Variável Stakeholders – Objeto We Work.

Fonte: A própria autora, 2019.

Tanto a definição da relação entre pares como o da reputação online foram pouco explorados. A primeira entrevistada conta que no próprio ambiente da equipe dela o estímulo maior de que a interação com os demais usuários do espaço seja às sextas-feiras, o que impede que tenha interação com tais usuários.

Outro detalhe que menciona é que, como tais escritórios contam com autosserviço, onde está presente uma copa com o café, água e até chopp, não há, como nos escritórios tradicionais, interação com colaboradores de áreas de manutenção e serviço, como copeiras e equipes de limpeza.

O fornecedor entrevistado presta serviço e mantém uma equipe que visita o escritório todos os dias, mas conta que faz parte de um segmento que é invisível aos olhos das pessoas, e que só se dão conta do trabalho deles quando este trabalho está mal feito ou não feito. Outro detalhe que conta é que sua prestação colabora para a manutenção do ambiente físico e, conseqüentemente, do bem-estar das pessoas e que isso por si só já é uma forma de Hospitalidade da empresa (escritório) para com o usuário.

Não soube dizer se treinamento faz parte das atividades do staff do escritório e a usuária comenta que acredita que sim, pois percebe um comportamento padrão nos funcionários do escritório. No entanto, elogiou as equipes que fazem parte da recepção geral do prédio.

Este foi um objeto de difícil análise, pois o gestor deu uma longa e detalhada entrevista, com muitos insights sobre Economia Compartilhada e Hospitalidade, enquanto os entrevistados dos grupos 2 e 3 foram bem mais sucintos e deram relatos de quem não parecia estar tão inserido no mundo do co-working.

4.3 Discussão sobre proposições e objetivos

4.3.1 Proposições

A partir da apresentação e discussão dos dados levantados na pesquisa empírica e na pesquisa teórica, serão analisadas as proposições do trabalho a fim de verificar se ambas confirmam ou refutam tais proposições.

PI – “A relação de Hospitalidade na Economia Compartilhada não está restrita ao Turismo e contribui para a competitividade de uma organização”

Pode-se dizer que a primeira proposição do presente trabalho está **confirmada**.

Foi constatado em algumas entrevistas que a Hospitalidade pode ser configurada como vantagem competitiva em uma empresa e contribui para o relacionamento com os clientes e até entre funcionários. No entanto, o que foi verificado é que apesar de os primeiros estudos verificados sobre Economia Compartilhada terem um recorte muito no Airbnb, esta relação não está restrita ao Turismo. Foi observada essa relação com mais intensidade nos objetos de compartilhamento de refeições e de co-working. Contraditoriamente, onde menos foi observada essa relação entre Hospitalidade e Economia Compartilhada foi justamente na plataforma Airbnb. Foram mencionadas também algumas vezes a plataforma Uber.

Na teoria, autores como Wada e Moretti (2014) discutem que na prestação de serviços o momento do encontro prestador e cliente pode ser determinante para a qualidade percebida. Além disso, a Hospitalidade em si já não está restrita ao Turismo, como apresenta Lugosi (2017). Na visão do autor (que foi o recorte utilizado para esta

pesquisa), a Hospitalidade orbita segmentos como Turismo, organizações, varejo, entre outros.

Mais uma vez levando-se em conta que a escolha dos objetos estudados na presente dissertação foram variados e escolhidos também com base nos teóricos que estudam a Economia Compartilhada, como Rifkin (2000), Botsman e Rogers (2011), Schor (2014), Belk (2014), Mair e Reischauer (2017), Habibi et al. (2017), Karlsson et al. (2017), Kumar et al. (2017), foi obtido o embasamento necessário para a análise das entrevistas e confirmação da proposição.

P2 – A Economia Compartilhada pode ser facilitadora de interação entre moradores dos grandes centros urbanos, promovendo relações de hospitalidade, já que demanda por parte dos colaboradores um papel de anfitrião na prestação de serviços

Com base no cruzamento do referencial teórico e na análise de conteúdo das entrevistas realizadas durante o processo de pesquisa empírica, pode-se dizer que esta proposição foi **parcialmente confirmada**.

Foi constatado que a Economia Compartilhada pode ser facilitadora, porém não em todos os setores. Este estímulo à interação não foi observado no objeto Airbnb. Além disso, os colaboradores não foram vistos como anfitrião nem na dinâmica da casa, nem na plataforma, que foi o caso da anfitriã Airbnb entrevistada, que acabou abandonou o uso da plataforma, justamente por falta de Hospitalidade no ambiente virtual.

Já a usuária entrevistada (hóspede) nunca conheceu um anfitrião, o que corrobora a visão de que os serviços intermediados pela plataforma não necessariamente estimulam relações de Hospitalidade. A gestora de rede hoteleira, em contrapartida conta sobre os esforços das redes de hotéis para estimular a interação entre hóspedes, o que remete à meta-hospitalidade estudada por Lugosi (2008). Esta mesma gestora de rede hoteleira conta ainda a sua própria experiência como usuária Airbnb, na qual também não teve qualquer interação e conta da experiência da família com anfitriões da plataforma que foi bem “business”. Outro relato recorrente é sobre um objeto que não foi contemplado na pesquisa, mas de uso muito difundido em uma cidade como São Paulo, que é o Uber.

Estes dois casos de plataformas têm respaldo teórico nos estudos de Habibi et al. (2017), que comenta sobre a descaracterização das plataformas, que atualmente visam ao

lucro somente, e de Kumar et al. (2017) que contam como a plataforma Airbnb não promove interação com a população local e ainda desgasta destinos turísticos.

O gestor da We Work, todavia, traz relatos muito interessantes, como quando relata seu uso do patinete compartilhado e como seu relacionamento com os habitantes da cidade mudou, sendo mais hospitaleiro. Ele relata também uma bela experiência profissional na gestão do escritório, na qual vem tentando corroborar para uma mudança da mentalidade sobre o trabalho.

No entanto, os *stakeholders* do escritório compartilhado mencionam falta de tempo e violência como elementos que impedem que as pessoas interajam, por mais que haja serviços de Economia Compartilhada disponíveis. No caso da usuária do escritório, por exemplo, ela até comenta que há ações para que as pessoas interajam, mas que ela está tão focada no trabalho no dia a dia, que prefere deixar tal interação apenas para as sextas feiras.

Por último, uma dinâmica totalmente diferente é observada nos projetos de jantares compartilhados. Claudia Gavioli e Tamara Azevedo são grandes entusiastas da Economia Compartilhada e Flavia Pinto conta que deve o sucesso de seu projeto de jantares compartilhados à plataforma Dinneer, com seus projetos de divulgação e concursos.

Ficou clara a diferença conforme o objeto estudado. O que mais está convergente com a proposição é o de jantares compartilhados. Temas como personalização, carinho, Hospitalidade foram recorrentes nas respostas das três entrevistadas e todas concordam que sim, que tais projetos (e outros serviços de Economia Compartilhada) podem estimular as relações de Hospitalidade nas grandes cidades.

Um ponto de atenção nesta etapa é que vem havendo uma mudança na conceituação de Economia Compartilhada e isso fica evidente na fala de duas das entrevistadas. A entrevistada Tamara Azevedo, por exemplo, fala em substituir o termo por “Economia Ociosa”, quando se estiver falando de grandes plataformas, o que traz à tona a teoria de Bataille, do consumo do desnecessário. Hoje o que está parado precisa de um destino e uma das alternativas é o compartilhamento, mas o que pôde ser visto é que ele não é genuíno e sim visa à prosperidade econômica.

De qualquer forma, ainda há iniciativas que promovem o compartilhamento e promovem a interação, conforme teoria de Habibi et al. (2017) apresentada na Figura 9 e dentre os objetos, tal iniciativa é a de compartilhamento de jantares. Por isso, a proposição fica parcialmente confirmada.

P3 – Por focar nas relações entre pares, a Economia Compartilhada traz novas dinâmicas entre as empresas e seus stakeholders

A P3 foi **confirmada**.

Houve observação da presença de novas dinâmicas nessas relações entre pares. A dinâmica diferenciada mais observada nas entrevistas foi a do boca-a-boca e como este vem em forma de dádiva em alguns casos. A partir da teoria sobre reputação *online*, na qual uma boa imagem na web faz com que prestadores de serviços do segmento tenham mais negócios (MAO; LYU, 2017) e que também traga certa segurança para fazer transações online (SCHOR, 2014), foi levantada a opinião dos entrevistados sobre este tema.

O que foi observado, principalmente na questão sobre a necessidade de se retribuir, é que os clientes que gostam de um serviço, como agradecimento, avaliam positivamente nas mídias online e redes sociais. Uma nova dinâmica também, que é mencionada na literatura, mas não foi levantada pelos entrevistados é a da possibilidade de recusa de hospedagem por parte de um anfitrião baseada na reputação online do hóspede. Os anfitriões têm o direito de recusar uma reserva, algo que um hotel, por exemplo, não pode fazer.

Sobre escritórios de co-working, foi possível perceber na fala dos entrevistados dos grupos 2 e 3 que ainda é latente nos centros urbanos questões como falta de tempo, violência e desconfiança, todavia há um esforço para se implementar uma nova cultura do trabalho e relação entre os pares. Há movimentos de mudança da cultura das empresas, como vestimenta mais despojada, estímulo à interação, além de espaços mais propícios tanto a interação como a pausas para divertimento, uma vez que todas essas atitudes tornam o espaço propício ao bem-estar e troca de conhecimento (BOUNCKEN; REUSCHL, 2016).

Essas atitudes podem também ser configuradas como forma de Hospitalidade das empresas para com seus funcionários ou usuários e são confirmadas na fala do entrevistado do grupo 1. Este mesmo entrevistado faz uma comparação com escritórios dos anos 1980, mas ressalta também que não se deve apenas mudar o ambiente físico, mas sim todo o modo de se pensar a cultura empresarial.

Outra nova dinâmica é o do receber amador. As casas de aluguel estão presentes há muito tempo, porém um relato que apareceu nas entrevistas é de que o anfitrião deve ser preparado. O entrevistado comenta que todo mundo acha que recebe bem, mas há ferramentas de treinamento online justamente para quebrar este senso comum. Nem todo mundo recebe bem como ficou claro nas entrevistas, então se preparar previamente, para receber de forma mais profissional, mesmo que não interaja com o hóspede e pensar em sua posterior avaliação online é uma nova dinâmica.

Por último, deve-se ressaltar que essas novas dinâmicas nem sempre são positivas e um caso expressivo é o do *overtourism* em alguns destinos turísticos, como é o exemplo de Barcelona, um dos mais citados pela mídia (EL PAIS, [s.d.]). Nesta nova dinâmica a população local, devido ao excesso de turistas e à especulação imobiliária, acabam tendo de se mudar de bairro ou até mesmo de cidade e, por isso, passam a ter uma relação de hostilidade para com os turistas.

4.3.2 Objetivos e problema de pesquisa

O objetivo geral do presente trabalho foi o de

Compreender se a Economia Compartilhada promove relações de hospitalidade entre seus stakeholders em seus diversos modelos de negócio.

O objetivo foi atingido uma vez que foi possível analisar três objetos pertencentes a diferentes modelos de negócio dentro da Economia Compartilhada e ainda ouvir relatos de um quarto objeto que não foi contemplado na pesquisa, mas que sempre os entrevistados mencionaram, que é o Uber.

O que ficou claro a partir da literatura e das respostas dos entrevistados é que está havendo uma transformação no conceito de Economia Compartilhada a partir do momento que as empresas ganham escala, ou seja, quando crescem e se transformam em grandes plataformas, muito provavelmente pelo volume de negócios e a necessidade de lucros mais substanciais, vai se perdendo a essência do setor, que é a do compartilhamento e do uso colaborativo. Passa a ser uma mera prestação de serviço com troca financeira, porém sem o apelo do laço social, da interação e da Hospitalidade entre os habitantes dos grandes centros urbanos.

Os casos que ilustram mais essa dinâmica é o do Airbnb (objeto contemplado na pesquisa) e do Uber (empresa não contemplada como objeto de pesquisa, porém mencionada por diversos entrevistados).

No entanto, em projetos menores ainda é possível perceber essa relação de Hospitalidade, em modelos de negócios como o de escritórios compartilhados, chamados de co-working, e nos projetos de compartilhamento de jantares, modelos que proporcionam jantares nas casas das pessoas, normalmente mediados por plataformas online, sejam elas blogs ou aplicativos.

Um dos entrevistados comenta, por exemplo, que conforme foi sendo mais imerso no mundo do compartilhamento, mudou tanto seu conceito de Hospitalidade como também passou a usar mais plataformas e a ter um olhar mais atento sobre o outro, como no caso em que relata que ao usar um serviço de compartilhamento de patinetes elétricos se preocupa em alertar o próximo no caso de a carga da bateria estar baixa.

Já os objetivos específicos propostos foram

- Identificar a percepção dos moradores de um grande centro urbano sobre as relações de hospitalidade durante transações de serviços de Economia Compartilhada;
- Entender se as empresas de Economia Compartilhada percebem a hospitalidade como uma vantagem competitiva;
- Verificar se os gestores e funcionários das empresas de Economia Compartilhada se sentem no papel de anfitriões e como executam esse papel.

Todos os objetos específicos foram também atingidos, uma vez que foi possível verificar nas entrevistas que alguns não identificam os centros urbanos como hostis e entendem que os serviços de Economia Compartilhada promovem maior interação entre as pessoas e, conseqüentemente, relações de Hospitalidade.

Ao mesmo tempo, quando analisado um ambiente de trabalho, é possível perceber que ainda há uma certa percepção de hostilidade nas cidades e muito relacionada com a falta de tempo, mas que há empresas lutando para mudar a cultura do trabalho e aumentar as relações de Hospitalidade em ambientes de trabalho compartilhados. Por último, foi possível ainda identificar nas entrevistas como o Airbnb não necessariamente estimula relações de Hospitalidade, apenas tornou-se uma forma prática de aluguel de temporada.

Nos três objetos, foi possível identificar no Grupo 1 de entrevistados que consideram a Hospitalidade uma vantagem competitiva. Todavia, o caso onde isso não é aplicado é novamente com o Airbnb, pois a anfitriã entrevistada prefere deixar os hóspedes à vontade e normalmente não os conhece.

Quanto ao terceiro objetivo, este também foi alcançado uma vez que na análise de entrevistas relativas aos três objetos foi possível verificar tais dinâmicas. No escritório compartilhado o gestor se esforça muito para estimular relações de Hospitalidade, com olho atento a detalhes, porém ainda há funcionários e fornecedores com uma mentalidade diferente, ainda mais relacionada ao modelo tradicional, assim como seus usuários.

No Airbnb esta dinâmica não é observada nem no caso entre anfitrião e hóspede, nem entre os funcionários da plataforma e os anfitriões. Por último, no caso dos jantares compartilhados, é onde a Hospitalidade mais se exacerba, porém não há esta questão de funcionários envolvida, pois são projetos pequenos com, no máximo um colaborador.

Em suma, todos os objetivos do trabalho foram atingidos com base no referencial teórico levantado e na pesquisa empírica realizada.

Por fim, o último tópico a ser analisado é a questão do problema de pesquisa proposto

“Por que a adoção de princípios da Economia Compartilhada pode ser um promotor de hospitalidade nos centros urbanos?”

Habib et al. (2017) propuseram um *continuum* no qual os extremos representavam compartilhamento puro e prestação de serviços pura (Figura 9). Dentre alguns dos elementos apresentados estão reciprocidade, laços sociais, sentimento de propriedade (quando ambas as partes se sentem responsáveis sobre o objeto utilizado), relevância do dinheiro, independência (o consumo depende de um par), etc.

Ao longo da pesquisa foi realmente possível observar que a Economia Compartilhada realmente abrange um amplo leque de serviços e foi observado ainda que a adoção de tais princípios da Economia Compartilhada pode ser promotor quando muda as dinâmicas de relacionamento principalmente em nível micro, em ambientes mais intimistas, mais personalizado. Daí isso se impregna como um novo comportamento atitudinal e pode se propagar em outras esferas da vida, como foi visto no relato do gestor do escritório compartilhado.

No entanto, quando o serviço de Economia Compartilhada é pouco personalizado e foge da sua essência da colaboração, do compartilhamento e passa apenas a usar uma plataforma tecnológica como distribuidora de serviços e não há interação alguma entre os pares, essa dinâmica não foi observada. Daí então, além de não se configurar como promotor de hospitalidade, pode exercer o efeito contrário, como é o caso mencionado da cidade de Barcelona, na qual os moradores já cansados do excessivo fluxo de turistas (o chamado *overtourism*) condenam a plataforma Airbnb e, conseqüentemente, hostilizam os visitantes da cidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo estudar a questão da Hospitalidade relacionada aos serviços de Economia Compartilhada, um fenômeno em ascensão, mas com produção acadêmica ainda insipiente no Brasil.

A discussão teve como pano de fundo os centros urbanos, que se pressupôs no início do trabalho que eram hostis, baseando-se principalmente na literatura de Bauman (2001, 2009), que afirmava que o homem está vivendo tempos fragmentados, de ansiedade e de efemeridade das relações em uma época denominada “Modernidade Líquida”. No entanto, ao longo da pesquisa, foi identificado que alguns participantes não necessariamente enxergam as grandes cidades como um ambiente hostil.

Percebeu-se ao longo do trabalho que havia uma certa romantização da Economia Compartilhada, que viria impregnada de ideais e transformaria o mundo em um ambiente de compartilhamento e interação entre estranhos, além de otimização de serviços e redução de resíduos no planeta.

No entanto, foi percebido que outras variáveis devem ser adicionadas nesta equação, como a violência e a desconfiança nas grandes cidades, além de ter sido claro nos estudos teóricos e empíricos que o fenômeno mudou ao longo dos anos, com uma descaracterização do uso de plataformas. A monetização e geração de grandes lucros foram apontadas como algumas das causas.

Apesar de ser um mercado que movimenta milhões, ainda há plataformas que não emplacaram e não conseguem escala para lucrar e no Brasil um fenômeno observado é

que algumas dessas plataformas aparecem como oportunidade de renda extra e forma de fugir de um emprego informal.

Foi identificado ainda que a Economia Compartilhada realmente vem mudando a forma como as pessoas compram, se locomovem e viajam, mas ela não é restrita a Turismo e serviços de mobilidade. Diversos segmentos de serviços hoje sofrem a influência desse novo método de consumo e troca de serviços e alguns geram relações de Hospitalidade, enquanto outros se configuram como uma mera prestação de serviços.

Um achado interessante é o de como os hotéis vêm trabalhando para estimular a interação entre as pessoas, indo além de um lobby bonito e um quarto confortável. As relações humanas passaram a ter um papel mais determinante no desenho das estratégias desses empreendimentos. O mesmo acontece no ambiente de trabalho, cada vez mais se pensando formas de humanizar os escritórios. Algo tão normal como um jantar também é ressignificado, com compartilhamento não somente de refeições, mas também o de emoções ao se juntar estranhos à mesa.

A Hospitalidade é fundamental para a análise de todas essas relações. Ela está presente nos três segmentos de serviços analisados e foi verificado na pesquisa empírica que a Hospitalidade comercial é uma realidade para as pessoas e que essa pode realmente se configurar como vantagem competitiva.

Os teóricos propostos neste trabalho trouxeram luz a temas ainda pouco explorados no Brasil, um país com índice de violência e desemprego altos, com uma população acostumada à informalidade no campo do trabalho, mas que ainda assim tem uma população que acredita que os centros urbanos não necessariamente precisam ser hostis e que a Hospitalidade permeia realmente as relações.

Limitações da pesquisa

A amostragem pequena e não analisar que grandes centros urbanos são diferentes entre si. Há uma variável importante nas cidades latino-americanas e de países em desenvolvimento que é o da segurança. A questão da violência das grandes cidades pode ser impeditiva de se avaliar as reais possibilidades das ferramentas na promoção de Hospitalidade entre as pessoas.

Como sugestões para pesquisas futuras: inserir o olhar dos estudos da Economia sobre o fenômeno, que ainda não tem um consenso de definição e que a maioria dos entrevistados percebe como algo que vem sendo cada vez mais descaracterizado de seu propósito original.

Outra sugestão é a aplicação do olhar dos teóricos do Turismo, que é importante, convergindo principalmente com o *overtourism* e a necessidade de lucro sobre o bem-estar dos cidadãos de um destino turístico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, M. E. DE. Hospitalidade voluntária e gratuita: afinal, um comportamento pró-social. In: SANTOS, M. M. C.; BAPTISTA, I. (Eds.). . **Laços Sociais: por uma epistemologia da hospitalidade**. Caxias do Sul: Educs, 2014.

AIRBNB. **Airbnb in Brazil: Community and economic activity | Airbnb Citizen**. Disponível em: <<https://www.airbnbcitizen.com/airbnb-in-brazil/>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

ARRIAL, M. A.; ARRIAL, L. R. Pensamentos sobre centros urbanos resilientes. **Revista Thema**, v. 14, n. 2, p. 318–328, 2017.

BAPTISTA, I. Lugares de Hospitalidade. In: DIAS, C. M. DE M. (Ed.). . **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002. p. 157–164.

BAPTISTA, I. Para uma geografia de proximidade humana. **Revista Hospitalidade**, v. 2, n. 2, 2005.

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

BATAILLE, G. **A parte maldita**. Rio de Janeiro: Imago, 1975.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Z. **Confiança e medo na cidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BELK, R. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1595–1600, 2014.

BOAVENTURA, J. M. G. **Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos stakeholders**. [s.l.] Universidade de São Paulo (USP), 2012.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **O que é meu é cada vez mais seu: a ascensão da economia colaborativa**. São Paulo: Bookman, 2011.

BOUNCKEN, R. B.; REUSCHL, A. J. Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. **Review of Managerial Science**, p. 1–18, 2016.

BOUSKELA, M. et al. **Caminho para as Smart Cities**. [s.l.: s.n.].

BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research. **Tourism Management**, v. 29, n. 4, p. 609–623, 2008.

CAILLÉ, A. Nem holismo nem individualismo metodológicos: Marcel Mauss e o paradigma da dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 13, n. 38, p. 5–38, out. 1998a.

CAILLÉ, A. Nem holismo nem individualismo metodológicos: Marcel Mauss e o paradigma da dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 13, n. 38, p. 5–38, out. 1998b.

CAMARGO, L. O. DE L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, L. O. DE L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, v. 12, n. número especial, p. 42–69, 2015.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CHAHARBAGHI, K. .; LYNCH, R. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management decision**, v. 37, n. 1, p. 45–50, 1999.

CHASE, R. **Peers Inc: How people and platforms are inventing the collaborative economy and reinventing capitalism**. New York: PublicAffairs, 2015.

CHENG, M. Sharing economy: A review and agenda for future research. **International Journal of Hospitality Management**, v. 57, p. 60–70, ago. 2016.

COSTA, B. et al. «Stakeholder theory»: Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, p. 44–55, 2014.

DENCKER, A. DE F. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.

EL PAIS. **Nueve lugares que odian a los turistas | Blog Paco Nadal | EL PAÍS**. Disponível em: <http://elpais.com/elpais/2017/06/01/paco_nadal/1496315476_605835.html>. Acesso em: 26 jun. 2017.

FERRAZ, V. DE S. **Hospitalidade Urbana em Grandes Cidades**. [s.l.] Universidade de São Paulo (USP), 2013.

FISHER, T. An education in geodesign. **Landscape and Urban Planning**, v. 156, p. 20–22, 2016.

FORTES, I. A dimensão do excesso: Bataille e Freud. **Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica**, v. 13, n. 1, p. 9–22, jun. 2010.

FREEMAN, E. **Strategic management**. Boston: Pitman Books Limited, 1984a.

FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman Books Limited, 1984b.

FREEMAN, E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. (Eds.). . **Handbook of Strategic Management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2001.

GODBOUT, J. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

_____. A dádiva existe (ainda)? In: GODBOUT, J.; CAILLÉ, A. (Eds.). **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GOTMAN, A. O comércio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, v. 6, n. 2, p. 3–27, 2009.

GOTMAN, A. Entrevista com Anne Gotman Concedida a Marie Raynal. 2013.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 15 maio 1973.

GRINOVER, L. A hospitalidade urbana: acessibilidade, legibilidade e identidade. **Revista Hospitalidade**, v. 3, n. 2, p. 29–50, 2006.

GRINOVER, L. **A hospitalidade, a cidade e o Turismo**. São Paulo: Aleph, 2007.

GRINOVER, L. **A cidade à procura da Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2016.

GUTTENTAG, D. et al. Why Tourists Choose Airbnb: A Motivation-Based Segmentation Study. **Journal of Travel Research**, p. 004728751769698, 2017.

HABIBI, M. R.; DAVIDSON, A.; LAROCHE, M. What managers should know about the sharing economy. **Business Horizons**, v. 60, n. 1, p. 113–121, 2017.

HAJIBABA, H.; DOLNICAR, S. Substitutable by peer-to-peer accommodation networks? **Annals of Tourism Research**, 2017.

HELM, S.; ÖZERGIN, B. Service inside: the impact of ingredient service branding on quality perceptions and behavioral intentions. **Industrial Marketing Management**, v. 50, p. 142–149, 2015.

HEO, C. Y. Sharing economy and prospects in tourism research. **Annals of Tourism Research**, v. 58, p. 166–170, 2016.

HONG, S.; LEE, S. Adaptive governance and decentralization: Evidence from regulation of the sharing economy in multi-level governance. **Government Information Quarterly**, n. July, p. 1–7, 2017.

IBGE. **Relatório de cidades IBGE**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

INTERNET WORLD STATS. **World Internet Users Statistics and 2018 World Population Stats**. Disponível em: <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>. Acesso em: 7 fev. 2018.

IPEA, I. DE P. E. A. O SETOR SERVIÇOS NO BRASIL: UMA VISÃO GLOBAL — 1985/95. **Texto para discussão**, v. 549, 1998.

JONES, D.; SUNDSTED, T.; BACIGALUPO, T. **I'm outta here: how co-working is making the office obsolete**. Austin: Not an MBA Press, 2009.

KARLSSON, L.; DOLNICAR, S. Someone's been sleeping in my bed. **ANNALS OF TOURISM RESEARCH**, v. 58, n. 1, p. 159–162, 2016.

KARLSSON, L.; KEMPERMAN, A.; DOLNICAR, S. May I sleep in your bed? Getting permission to book. **Annals of Tourism Research**, v. 62, p. 1–12, 2017.

KEARNEY, R. Hospitality: possible or impossible? **Hospitality & Society**, v. 5, n. 2 & 3, p. 173–184, 2015.

KON, A. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUMAR, V.; LAHIRI, A.; DOGAN, O. B. A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. **Industrial Marketing Management**, n. April, p. 0–1, 2017.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004. p. 1–23.

LASHLEY, C. Discovering hospitality: observations from recent research. **Internation Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 1, n. 3, p. 214–226, 2007.

LEFEBVRE, H. **O direito à cidade**. São Paulo: Moraes, 1991.

LÉONARD-ROQUES, V. Cidades-refúgio: a urbe ideal. In: MONTANDON, A. (Ed.). **O livro da Hospitalidade: acolhida ao estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

LÉVY, P. **Cibercultura**. 2a. ed. São Paulo: Editora 34, 2000.

LI XIONG; LING LIU. PeerTrust: Supporting Reputation-Based Trust for Peer-to-Peer Electronic Communities. **IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering**, v. 16, n. 07, p. 843–857, jul. 2004.

LIANG, S. et al. Be a “Superhost”: The importance of badge systems for peer-to-peer rental accommodations. **Tourism Management**, v. 60, p. 454–465, 2017.

LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, v. 19, n. 2, p. 139–149, 2008a.

_____. Hospitality and organizations: enchantment, entrenchment and reconfiguration. **Hospitality & Society**, v. 4, n. 1, p. 75–92, 2014a.

_____. **Palestra de abertura XIV Seminário Anptur**Balneário CamboriúXIV Seminário Anptur, , 2017.

LYNCH, P.; LASHLEY, C.; MORRISON, A. Ways of knowing hospitality. In: **Hospitality: a social lens**. Oxford: Elsevier, 2007.

MAIR, J.; REISCHAUER, G. Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, n. July 2016, p. 11–20, 2017.

MALHOTRA, A.; ALSTYNE, M. The Dark side of the Sharing Economy...and how to lighten it. **Communications of the ACM**, v. 57, n. 11, p. 24–27, 2014.

MAO, Z.; LYU, J. Why travelers use Airbnb again? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 9, p. 2464–2482, 2017.

MAURER, A. M. et al. Yes, we also can! O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 2015.

MAUSS, M. **Ensaio sobre a dádiva**. Lisboa: Edições 70, 2008.

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, 1997.

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

MONTANDON, A. Hospitalidade ontem e hoje. In: DENCKER, A.; BUENO, M. (Eds.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thompson, 2003.

O ESTADO DE S. PAULO. **Casal descobre câmera escondida em apartamento alugado pelo Airbnb - Emais - Estadão**. Disponível em: <<http://emails.estadao.com.br/noticias/comportamento,casal-descobre-camera-escondida-em-quarto-de-apartamento-alugado-pelo-airbnb,70002044375>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Anfitriã do Airbnb é condenada a pagar cinco mil dólares por racismo - Emais - Estadão**. Disponível em: <<http://emails.estadao.com.br/noticias/comportamento,anfitria-da-airbnb-e-condenada-a-pagar-cinco-mil-dolares-por-racismo,70001890582>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS UK. **The feasibility of measuring the sharing economy - Office for National Statistics**. Disponível em: <<https://www.ons.gov.uk/economy/economicoutputandproductivity/output/articles/the-feasibility-of-measuring-the-sharing-economy/november2017-progress-update>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

EL PAÍS. **Mulher é encontrada mumificada em apartamento cinco anos após sua morte | Internacional | EL PAÍS Brasil**. Disponível em:

<https://brasil.elpais.com/brasil/2017/07/13/internacional/1499964274_328538.html>. Acesso em: 4 dez. 2017.

PHOCUSWRIGHT. **Threat or Not Yet? The Sharing Economy and its Impact on Traditional Travel Services: Phocuswright**. Disponível em: <<http://www.phocuswright.com/Travel-Research/Threat-or-Not-Yet-The-Sharing-Economy-and-its-Impact-on-Traditional-Travel-Services>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

PNUD. Relatório do Desenvolvimento Humano 2015. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**, 2015.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. São Paulo: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K. .; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C. K. .; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PWC. The Sharing Economy. **Consumer Intelligence Series**, p. 30, 2015.

RAWSTORNE, T. **Disturbing proof the TripAdvisor review that made you book your holiday may be FAKE | Daily Mail Online**. Disponível em: <<http://www.dailymail.co.uk/news/article-3276617/Disturbing-proof-online-review-book-holiday-FAKE-Investigation-reveals-entire-industry-dedicated-generating-bogus-appraisals-cash.html>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

REVISTA EXAME. **Como é a experiência de dividir um carro no UberPool | EXAME**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/como-e-a-experiencia-de-dividir-um-carro-no-uberpool/>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

RIFKIN, J. **The age of access**. Harmondsworth: Penguin, 2000.

_____. **The third industrial revolution: how lateral power is transforming energy, the economy, and the world**. Macmillan: [s.n.].

RITZER, G. Inhospitable hospitality? In: LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. (Eds.). . **Hospitality: a social lens**. Oxford: Elsevier, 2007.

RUDZKI, R. E. J.; LI, S. The economic paradox of the “freebies” phenomena: How and why companies give stuff away for free. **Direct Marketing: An International Journal**, v. 1, n. 4, p. 180–194, 2007.

SALLES, M. DO R. São Paulo: território do progresso? Hospitalidade vista da ótica da industrialização e urbanização da cidade. In: BUENO, M. (Ed.). . **Hospitalidade no Jogo das Relações Sociais**. Goiânia: Vieira, 2008.

SANTOS, M. M. C. DOS. A metáfora laços sociais e a hospitalidade. In: SANTOS, M. M. C. DOS.; BAPTISTA, I. (Eds.). . **Laços Sociais: por uma epistemologia da hospitalidade**. Caxias do Sul: Educs, 2014.

SANTOS, M. **Metamorfoses do espaço habitado**. 6a. ed. São Paulo: EDUSP, 2008.

SANTOS, M. M. C. DOS; PERAZZOLO, O. A.; PEREIRA, S. A hospitalidade numa perspectiva coletiva: o corpo coletivo acolhedor. In: SANTOS, M. M. C. DOS (Ed.). . **Laços Sociais: por uma epistemologia da hospitalidade**. Caxias do Sul: Educs, 2014.

SCHÉRER, R. COSMOPOLITISMO Y HOSPITALIDAD * René Schérer. **Praxis Filosófica**, v. 15, p. 65–71, 2002.

SCHOPFEL, J.; ROCHE, J.; HUBERT, G. Co-working and innovation: new concepts for academic libraries and learning centres. **New Library World**, v. 116, n. 1–2, p. 67–78, 2015.

SCHOR, J. *Debating the Sharing Economy*. 2014.

SCHOR, J. B.; FITZMAURICE, C. J. Collaborating and Connecting: The emergence of the sharing economy. In: REISCH, L.; THOGERSEN, J. (Eds.). . **Handbook of Research on Sustainable Consumption**. Cheltenham: Edward Elgar, 2015. p. 410–425.

SENADO NOTÍCIAS. **Projeto de regulamentação do Uber é alterado e volta para a Câmara — Senado Notícias**. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/10/31/projeto-de-regulamentacao-do-uber-e-alterado-e-volta-para-a-camara>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

SEVERINI, V.; VARGAS, H. C. Rediscutindo Hospitalidade urbana na lei de zoneamento de São Paulo de 2016. **Revista Hospitalidade**, v. 14, n. 2, p. 1–27, 2017.

SKIFT. **Skift Megatrends Magazine 2017**Skift.com. [s.l: s.n.].

_____. **Sharing Economy Growth Was a Big Part of European Tourism’s Excellent 2017 – Skift**. Disponível em: <<https://skift.com/2018/01/25/sharing-economy-growth-was-a-big-part-of-european-tourisms-excellent-2017/>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

SPROULL, N. L. **Handbook of research methods: a guide for practioners and students in the social sciences**. 2a. ed. Lanham: Scarecrow Press, 1995.

STONE, B. **The Upstarts: how Uber, Airbnb, and the killer companies of the Silicon Valley are changing the world**. New York: Little, Brown and Company, 2017.

TASCHNER, G. Comunicação, sociedade e imaginários do consumo. **Comunicação, mídia e consumo**, v. 7, n. 20, p. 37–57, 2010.

TODESCHINI, B. V. et al. Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges 1. Fast fashion: Are there alternatives? **Business Horizons**, v. 60, p. 759–770, 2017.

TRIP TRANSFORMADORES. **O Tem Açúcar**, site criado por Camila Carvalho, permite o empréstimo de objetos entre pessoas que estão por perto - **Projetos homenageado do Prêmio Gol Novos Tempos - Trip Transformadores**. Disponível em: <https://revistatrip.uol.com.br/trip-transformadores/o-tem-acucar-site-criado-por-camila-carvalho-permite-o-emprestimo-de-objetos-entre-pessoas-que-estao-por-perto-projetos-homenageado-do-premio-gol-novos-tempos?utm_source=facebook&utm_medium=trip&utm_campaign>. Acesso em: 18 jan. 2018.

Uber | Sign Up to Drive or Tap and Ride. Disponível em: <https://www.uber.com/a/drive?exp=70117_c&irgwc=1&utm_term=Tdvwux0Vcx1x1gITvqVLIWzIUkhVJsVn93BUUw0&adg_id=286614&cid=97851&utm_content=&utm_campaign=affiliate-ir-PHENG HUAT ANG_1-99_national_D_all_ACQ_cpa_en&utm_source=affiliate-ir>. Acesso em: 28 jun. 2017.

UK THE GUARDIAN. **First Venice and Barcelona: now anti-tourism marches spread across Europe | Travel | The Guardian**. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/travel/2017/aug/10/anti-tourism-marches-spread-across-europe-venice-barcelona>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

VARGAS, H. C. O lugar do comércio e serviços na Arquitetura e Urbanismo. **V19**, n. 9, 2013.

WADA, E. Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: Uma realidade ou falácia. In: **Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo: Formulação de uma proposta**. São Paulo: Thompson, 2004.

WADA, E. K. **Domínios de hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria**. IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. **Anais...**São Paulo: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 2007. Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais_2007/data/pdf/2.8_wada.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2018

WADA, E. K. .; MORETTI, S. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos projetos de gestão. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**, v. 3, p. 95–104, 2014.

XIE, G. et al. **The shift from ownership to access: How will the automotive industry respond to new consumption models in China?**PwC. [s.l: s.n.].

XIE, K.; MAO, Z. The impacts of quality and quantity attributes of Airbnb hosts on listing performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 9, p. 2240–2260, 2017.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Marketing de serviços**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Transcrição de Entrevista com especialista – Prof. Dr. Max von Zedwitt, especialista em inovação

E: Entrevistador:

M: Max von Zedwitt

E: Gostaria de saber se em suas pesquisas sobre inovação você encontrou companhias prestadoras de serviços também, porque em suas aulas notei que havia bastante empresas de perfil de desenvolvedoras de produtos. Então, neste caso, você chegou a encontrar empresas do gênero além das empresas de tecnologia e se, em caso positivo, se havia alguma empresa do segmento de Economia Compartilhada

M: Muitas das empresas que estudei de certa forma também oferecem serviços. A Microsoft, por exemplo, hoje em dia basicamente oferece serviços. Você não compra mais simplesmente um produto, você compra serviços, sistemas operacionais, softwares e coisas do gênero. Então ao meu ver essas empresas já fazem parte do setor de serviços. Mas em termos de prestação de serviço puro, talvez empresas de serviços financeiros, como bancos. Não houve muita cobertura de empresas do tipo, na verdade, muito por conta do tipo de trabalho que estão desenvolvendo, é mais efêmero, mais transitório. Não tem uma produção de hardware. Eles têm seu desenvolvimento de P&D, mas é tão facilmente copiado por outros, porque serviços ... uma empresa de seguros, por exemplo, faz várias pesquisas e tentam satisfazer seus clientes, com sistemas cheio de matemática e estatística por trás dele, mas não adianta. Porque de 20 empresas de seguros, elas todas

podem copiar o serviço de uma, então a apropriação dos resultados da pesquisa é muito fraca. Por isso, não tenho olhado tanto para esse tipo de companhia, tenho olhado mais para as que tem chance de patentes mais fortes.

E: Agora, sobre tecnologias disruptivas, como as mostradas por empresas de Economia Compartilhada, que papel você acredita que elas desempenhem na nossa sociedade hoje?

M: Um papel enorme! Vemos hoje gigantes como a Airbnb (...) e na verdade todo o sistema de apps, plataformas, tudo que é compatível com sistemas IOS e Android basicamente só é possível pela Economia Compartilhada por trás. Direta ou indiretamente. E espero que muito mais esteja por vir. Tecnologias hoje em dia vão muito além de produtos. Há categorias de serviços que ninguém jamais imaginou ...

E: Não há mais retorno, né?

M: Não, não há. A não ser que haja um enorme colapso da Internet (risos)

E: Que empresas você mencionaria e fale mais um pouco sobre sua opinião sobre elas. Você falou um pouco sobre o Airbnb, mas quais mais você acha que são as principais nesse setor?

M: Nenhuma empresa em particular me vem à mente que venha fazendo algo de muito maravilhoso. O que percebo é que elas têm cada vez mais apelando forte com ofertas de ICO¹¹ e também o crowdfunding. O ICO é baseado em tecnologia blockchain, cujo produto mais conhecido é o bitcoin. O dinheiro vem fazendo um by-pass nos IPOs, que são gerenciados por bancos. O dinheiro agora circula direto pelas pessoas. Pra mim isso é um bom caminho. Nesse contexto, a tecnologia de blockchain pode ser um primeiro sinal de Economia Compartilhada virando de ponta-cabeça nossa noção de confiança. Porque costumávamos confiar nas coisas por autoridades certificadas. No caso de moedas estrangeiras, por exemplo, há o Federal Reserve, ou qualquer que seja o órgão regulatório conforme o país, mas que é o órgão oficial da União. Então o blockchain rompe com essa lógica e ao mesmo tempo é transparente. Qualquer um pode fazer parte e intervir. Por

¹¹ ICO significa Initial coin offerings, que é a tendência das criptomoedas, como o Bitcoin.

isso, pra mim é Economia Compartilhada, porque é também uma confiança compartilhada. Ninguém mais te passa pra trás porque é um processo transparente. Outro exemplo que posso falar é o da Wikipedia, é aberto. Qualquer um pode comentar, adicionar, revisar. E acredito que possa ser uma ferramenta confiável, porque aquele que tiver uma intenção maliciosa, e tentar alterar dados ou a história, sempre haverá pessoas em maior número atentas resguardando para que isso não aconteça e o dado correto venha à tona.

E: E sobre o compartilhamento em si? Você acha que é uma coisa nova ou há na verdade o resgate de um comportamento antigo?

M: Bem, acho que sempre esteve aí. Só voltou de uma forma diferente.

E: A tecnologia de alguma forma ajudou a resgatar tal comportamento?

M: Sim, a tecnologia fez com que passássemos a compartilhar de novas formas. Voltando ao caso dos IPOs, por exemplo. Antes da tecnologia de blockchain eu tinha que ir a um banco, e era tudo mais caro, num processo mais moroso. Agora até financeiramente, as coisas são mais fáceis. Posso compartilhar isso com outras pessoas.

E: Mas pra isso, você concorda que se deva ter uma boa reputação online?

M: Sim, mas a boa reputação a gente sempre teve que ter. E no online, já tinha os certificados digitais. É uma coisa que só está mais democratizada, porque há um número maior de pessoas contribuindo e interagindo, antes eram poucas pessoas que precisavam de tais certificações.

E: E como você vê essa relação P2P. Você que as empresas estão de mente aberta para este fenômeno ou elas ainda têm de mudar seus mindsets ou tentam lutar contra? Como você vê esse fenômeno de pessoas fazendo transações entre elas mesmas? Porque às vezes elas não precisam mais de determinadas empresas, mas apenas de uma plataforma tecnológica

M: Em um certo número de produtos isso talvez funcione, mas há um artigo publicado em 2011 mais ou menos na Sloan Management Review que diz que não é

simplesmente uma relação entre pares, mas sim uma relação entre seu computador e meu computador, mediada por alguém. De alguma forma é moderada, porque temos toda uma tecnologia por trás.

E: E você acredita que ainda assim, com as transações ocorrendo entre pessoas físicas, as relações entre as pessoas possam mudar de alguma forma?

M: Acho que as pessoas estão muito mais conectadas, fazendo parte de uma comunidade, e há um desvio geracional. Os mais velhos podem ter mais dificuldades em se engajar e confiar em pessoas que nunca conheceram, porque pra eles confiança é baseada em algo pessoal. E hoje em dia, confiança é baseada em interação, e obviamente os mais jovens podem ter mais facilidade nessa dinâmica.

E: e você acredita que de alguma forma essas interações possam estimular uma relação de hospitalidade entre as pessoas?

M: eu acho que agora há oportunidades de as pessoas se engajarem em uma variedade de comunidades, de grupos e talvez reduzir preconceitos e falsas informações e impressões. Mas há um problema, com essas redes tão abertas e a interação a todo momento, há organizações e governos que mal intencionalmente se utilizam dessas dinâmicas para desinformar pessoas, principalmente espalhando o que chamamos de fake News. Fake News infelizmente não é algo direcionado a mim ou a você, mas é algo para enganar o mundo, pra fazer todos de tolos. E há sim governos que deliberadamente alienam pessoas postando certos tipos de fake News, e infelizmente muitas pessoas acham que a informação é confiável porque ela é amplamente espalhada. Particularmente, na China, há estimativas de mais de 2 milhões de pessoas que postaram notícias em revistas e jornais em prol do governo comunista chinês ou qualquer outra organização do tipo. Mas isso não é exclusivo da China. Ocorre no Brasil, ocorre na Alemanha, etc. Há publicações em inglês nos EUA exclusivamente para manipular a opinião pública. No caso chinês, os números são altos porque essas pessoas recebem dinheiro do partido. Então isso é claramente fake News deliberada com o objetivo de desviar o olhar da opinião pública.

E: e como te contei um pouquinho antes, em nossos estudos acreditamos que na Hospitalidade, agimos como anfitriões. Você acredita que empresas possam agir como anfitriãs para com seus clientes e ter uma vantagem competitiva com isso?

M: Como eu disse, para as empresas as relações de confiança são valiosas e se seus clientes têm tempo e valorizam isso. Porque conheço empresas que não se importam em absolutamente nada com este tipo de assunto. Quanto mais rápido, mais barato, melhor e eles não estão nem aí para a experiência de seu cliente.

E: E como você vê o advento dos espaços de co-working? Você acha que mudou a dinâmica do trabalho. Me lembro, por exemplo, de você contando de sua experiência na Coreia do Sul, onde o espaço era fechado, quase um cofre. Então você acredita que seja aplicável a diferentes países, de backgrounds diferentes, e que esteja mudando as relações de trabalho?

M: Acho que tenha muito a ver com a cultura organizacional da empresa. Se ela é aberta, os espaços de co-working poderão ser usados, assim como aceleradoras, incubadoras. No Oriente há algumas empresas bem abertas, como na China, por exemplo, com pessoas mais jovens, ou de jovens empreendedores, menos conservadoras. Aí elas são mais abertas a isso. Ou aquelas que trabalham em ambientes altamente inovadores. Co-criação, inovação global, co-desenvolvimento, todas essas coisas são mais fáceis de se realizar em espaços abertos. É comum, por exemplo, quando se tem um projeto muito inovador, contratar, terceirizar, uma empresa hiper moderna por um período de tempo, seja 3 meses, 6 meses, ou quanto tempo leve o projeto e isso só é possível quando as duas empresas envolvidas sejam abertas e tenham uma cultura organizacional que permita essa dinâmica.

E: Ok, muito obrigada por suas contribuições!

**Apêndice 2 – Entrevistas com idealizadores ou gestores de projetos de Economia
Compartilhada – Grupo 1**

Entrevistada: Cristina Josefa – Anfitriã Airbnb

E: Antes de começarmos, me conta um pouco sobre sua experiência com a plataforma Airbnb.

C: Olha, confesso que não fiquei muito tempo na plataforma porque o que mais me dificultava era saber qual era o processo com o cliente, o que acontecia. Então pra eu entrar na ferramenta e iniciar o processo é simples, foi simples na época, mas a dúvida

era: e quando o cliente clicava em “reservar”, o que acontece depois? Então quando entrava nesse momento, a gente fica um pouco à mercê da empresa, não tem uma comunicação muito clara. Eu passava uma mensagem pelo Messenger deles e aí tinha que aguardar uma pessoa responder no tempo deles. Então não estavam muito claras as regras. Ao mesmo tempo que era muito detalhado, não era prático pra quem estava começando a usar.

E: E quanto tempo você ficou na plataforma?

C: Já faz um tempo que saí, mas fiquei em torno de 12 meses.

E: E aqui em São Paulo mesmo?

C: Sim, aqui em SP.

E: Então por que à época você anunciou a casa no Airbnb? O que te motivou a usar a plataforma.

Ah, na verdade foi pela visibilidade e pela abrangência, sabe? Como ela global, achei que ia ser mais fácil conseguir hóspedes. Mas hoje eu uso outras plataformas que são mais simples pra mim.

E: Ok, então vamos começar com algumas perguntas relacionadas ao tema Hospitalidade. Qual sua visão de Hospitalidade? O que é a Hospitalidade pra você?

C: Bem...deixa eu ver. Pra mim é hospedar um cliente com o conforto do lar. Fornecer pra ele um conforto como se ele estivesse em casa.

E: Como você vê a Hospitalidade em um ambiente comercial? Você acredita que exista?

C: Dá, se tiver clareza de informações, clareza de conteúdo mesmo. Por exemplo, eu cuido de casas por meio de plataforma e eu procuro ser muito clara nas informações que eu passo e também me preocupo com a imagem pra pessoa que está querendo fechar a reserva.

E: Fale um pouquinho também do ambiente virtual.

C: Então, me preocupo em como as informações chegam pra eles nas redes sociais e também no contato direto que eu tenho com os hóspedes. Eu acho que pra quem está

manuseando, e nem todo mundo é expert no assunto... eu ainda venho do segmento do Turismo, então tenho algumas facilidades na comunicação, mas e quem não é? Há dificuldades nessa dinâmica, mas talvez hoje isso tenha melhorado.

E: Você acha que Hospitalidade pode ser uma vantagem competitiva para uma empresa ou plataforma tecnológica?

C: Totalmente. A segurança que o cliente tem quando entra dentro desse produto, hotel, pousada, casa, se reflete positivamente. Importante também pro boca-a-boca, que a gente teve e tem, e acaba se tornando em novos clientes que a gente acaba conquistando. A experiência do cliente pra esse boca-a-boca. A Hospitalidade é tudo.

E: Quando você disponibiliza uma casa por meio de plataforma, acredita que haja hospitalidade entre quem reserva e o anfitrião?

C: Eu acho que o Airbnb é uma ferramenta inovadora, veio pra quebrar conceitos, é uma novidade, e ela veio com o intuito de estreitar a comunicação. De tornar tudo mais prático. Então talvez da minha experiência, pra quem está começando a usar a ferramenta, tem muitas dúvidas, né? Porque a gente não sabe o depois, como é que flui, mas pra quem está reservando a ferramenta é ótima... porque é prática, tem um padrão, todas as casas devem seguir uma linha, deve-se respeitar os padrões da plataforma... então isso pro cliente é maravilhoso, né?

E: Você acha que os anfitriões de casas fazem algo que estimulem a interação com os hóspedes e entre os hóspedes e a população local?

C: Na verdade, há a caseira acompanhando esse processo de recepção e depois os hóspedes ficam à vontade.

E: E quando está em casa, você sente que o hóspede tem uma certa necessidade ou desejo de retribuição?

C: Na verdade, eu costumo acompanhar esse processo. Em termos de manutenção, não há obstáculo, mas a gente tem tipo uma caseira lá que recebe as pessoas lá e que está à disposição para resolver questões pontuais durante a estada e claro deixando o cliente à vontade. Então a gente vende a ideia de “o conforto do lar”. Então pra qualquer necessidade, ela está ali pra atender e eu fico com o foco na venda. E há ainda a avaliação, eles acabam fazendo essa retribuição formalizando uma avaliação na plataforma, que

geralmente são bem positivas. A única reclamação é em relação a ar condicionado, mas isso iria encarecer muito a diária. Então a gente por enquanto é um luxo que não está nos planos.

E: O que é Economia Compartilhada pra você?

C: Agora estou um pouco envolvida no mundo do empreendedorismo, então entendo que é o ato de as pessoas darem as mãos, terem diversos tipos de serviço de uma forma econômica, onde elas podem fazer o negócio delas de uma forma econômica, de um jeito que não tenham custos altos pra executar. O que beneficia todo mundo. Principalmente no Brasil, que as pessoas precisam de formas de geração de renda e muitas vezes não conseguem fazer isso de forma formal, então essas plataformas ajudam muito.

E: Pensando em contexto de cidades, acredita que São Paulo, por exemplo, seja um ambiente hostil?

C: Depende muito da mente. Se for uma mente aberta e que pensa de forma orgânica, de forma que tudo possa ser reciclado, eu acho muito positivo um lugar como São Paulo. Hoje estou muito aberta e moro na periferia, então na periferia não tem isso, mas se você vai pra uma outra região de São Paulo, isso flui melhor, essa troca, essa divisão, essa distribuição, acho super positivo...e isso gera economia. Você usufrui sem gastar horrores.

E: Você acha que empresas de Economia Compartilhada promovem mais interação entre a população das grandes cidades?

C: Esse lance de carro, por exemplo, de não ter carro e compartilhar e alugar... todas essas alternativas eu sou favorável, mas isso depende de a pessoa ter a mente aberta pra isso e também da região que se mora, né? Porque na periferia é mais delicado.

E: E o que acha dessa relação que passa a acontecer entre pessoas e não necessariamente num ambiente comercial que chamamos de B2C. O que acha disso?

C: De novo, acho que depende de que região estamos falando.

E: A partir deste mapa de stakeholders, levando em conta a plataforma Airbnb, identifique no mapa quem faz parte dessa dinâmica e exclua aqueles que não fazem sentido. Se achar que existe algo ou alguém que não foi citado, por favor mencione quem.

C: Acho que o atual universo empreendedor está abrindo possibilidades de refletir sobre essas dinâmicas, e o empreendedorismo também está muito dentro das periferias. E quando você começa a entrar mais nesse universo, você vê que isso está sendo trabalhado.

E: Você diz sobre mercado informal?

C: Isso. Exatamente. Esse universo empreendedor e também o de impacto social. Então não excluiria ninguém e ainda incluiria as startups e os trabalhadores / empreendedores informais.

E: Você acha que plataformas de Economia Compartilhada, como a Airbnb, por exemplo, promove uma relação entre hóspedes e anfitriões?

C: Não necessariamente.

E: E como dono da casa, você acha que atua como anfitrião ?

Isso vai depender de cada proprietário. Isso vai muito da habilidade e desenvoltura de cada um, porque ele tem que deixar o cliente confortável e seguro. Mas dificilmente conheço os hóspedes.

E: E nesse universo, qual a sua percepção sobre a Reputação online?

Pra gente é fundamental a avaliação, pois como disse gera a divulgação pelo boca-a-boca.

Você acredita que o staff Airbnb também atua como anfitriões ?

Todas as vezes que eu precisei e, claro que não é tão imediato, mas hoje dou preferência a outra plataforma, que é mais simples. A comunicação é mais simples, mais rápida, os canais têm mais opções.

Talvez o Airbnb por ser tão mundial tenha que chegar num senso comum pra atender a todos, mas acabou se tornando um pouco complexo. Tem alguns treinamentos

online, que chamam de webinars.... mas pra mim outras plataformas nacionais são muito mais simples e também são da Economia Compartilhada.

Entrevistado 2 – Maria Cláudia Gavioli – Lá em casa pra jantar

E:Qual sua percepção sobre a palavra Hospitalidade?

MC: Hospitalidade pra mim é a arte do encontro. Eu acredito que a Hospitalidade é baseada numa sensação de generosidade, que é de oferecer ao outro o seu tempo, o seu espaço, um pouco de você, da sua vida. Um pouco do que você é. E tem uma contrapartida. Quando você faz, o outro também faz. Então é o dar, receber e retribuir, né? Que é o principio da dádiva. Então pra mim a base da Hospitalidade é a dádiva, mas a Hospitalidade ela se manifesta nas mais diversas atividades das pessoas, mas ela está em tudo, numa relação de receber na sua casa, em uma informação que você dá na rua,

ela está no trânsito muitas vezes, quando você deixa alguém entrar na sua frente, então pra mim eu vejo Hospitalidade em todas as coisas.

E: E nas empresas, acha que existe Hospitalidade?

MC: Eu acho que o ambiente corporativo inevitavelmente demanda hospitalidade. Pra mim hospitalidade tem que estar no ambiente corporativo, seja entre os funcionários, seja entre os funcionários e fornecedores ou fornecedores e clientes, entre posições hierárquicas diferentes, porque as empresas no meu ponto de vista são organismos vivos formados por pessoas, sem gente as empresas não existem. Então como hospitalidade é entre pessoas, ela está dentro das empresas. Se ela é uma vantagem competitiva...é, indubitavelmente pra mim é...porque as pessoas se sentem mais acolhidas se a hospitalidade está presente. Se alguém chega em sua empresa e você recebe com um cafezinho, você faz todo o ritual da hospitalidade, inevitavelmente, aquela pessoa que é seu visitante, ou seu hóspede, ele vai se sentir mais à vontade e também vai ficar uma porta aberta pra que isso seja retribuído. Então, empresas que são mais hospitaleiras, que tem uma persona mais hospitaleira, elas tendem a ser mais agradáveis pros seus clientes.

E no ambiente virtual?

Vejo da mesma forma. Por exemplo, no meu caso que tenho estudado sites de compartilhamentos de refeições, eles podem ser meros informativos, mas eles podem ser muito hospitaleiros e acolhedores...ambientes que você queira visitar mais, que se preocupam em trazer (claro são formados por pessoas por trás) ... quando você desenha um site, uma plataforma, você deve inevitavelmente pensar que ali por trás tem uma pessoa, ou seja, tem que ter uma cor, fonte, vídeos agradáveis... e isso no sentido de hospitaleiros mesmo, de acolhedores.

Meta-hospitalidade – interação entre eles

Então, eu acho que como eu trabalhei com eventos muitos anos, eu trago isso comigo. Eu trabalhava com eventos corporativos, desenhando ambientes, situações e circunstâncias que fizessem com que as pessoas quisessem estar naquele lugar, né? E aí eu sempre brinco, que quando você dá uma festa você tem que se preocupar até em chamar o chato, que é o cara que vai dispersar a rodinha pra formar outra (risos) porque isso faz o evento acontecer de verdade e as pessoas se integrarem e todo mundo falar com todo mundo. Quando você recebe na sua casa é claro que quem vem tem uma expectativa

de que você vai fazer de tudo pra ser acolhedor, só que o Lá em casa pra jantar por exemplo ele é um negócio, mas ele não pode ser um negócio como um restaurante. Tem que ser uma outra relação. Porque as pessoas estão procurando uma relação diferente de um restaurante. Eu deixo elas distantes entre si pra interagirem entre elas até certo ponto, porque quando é na sua casa não pode sair uma indisposição política, de time de futebol. Tem que ir até um limite, que você impõe. Por mais que você seja o cozinheiro, você é um player, mas é minha função e de quem está me ajudando no dia, de não deixar o clima esquentar. Ai tem vários subterfúgios pra isso, pras pessoas relaxarem. Quando elas chegam, elas estão travadas, então você já oferece um drink pra ficar mais leve... no começo está todo mundo falando baixinho, só com seu parceiro. Daqui a pouco, o álcool já fez um pouco de efeito e as pessoas já estão mais alegres e isso a comida também tem impacto. Então não sei outras pessoas, mas eu tento colocar alimentos que sei que trazem alegria pras pessoas, porque isso é verdade, porque quando você coloca um ingrediente, uma química em determinada comida. Eu sempre falo do triptofano, então eu quando estou triste, como amendoim...porque amendoim me deixa alegre porque tem o triptofano. Então inevitavelmente, nos meus jantares, tem ali um grão de bico, uma coisa que faz com que as pessoas fiquem mais alegres. Parece magia, mas na verdade isso também foi pensado. E aí quando você vê, essa relação está acontecendo, tá rolando ali. Eu não tive nenhum episódio de indisposições, mesmo tendo pessoas muito diferentes e sabendo disso porque recebo briefing das pessoas. Qual a idade, com quem que ela vem, o que ela faz... às vezes vem um amigo do amigo do amigo e você intui, mas mesmo assim eu mando um email com regras, me comunico. Ela não pode chegar atrasada por exemplo senão vai perder o primeiro serviço, às vezes até o segundo. Então vão as regras e eu peço: me fale um pouquinho de você. As pessoas são abertas quando vem nesse tipo de atividade e elas contam... então você controla os lugares na mesa e distribui os lugares de maneira a não criar animosidades. Pode dar trabalho? Pode. Mas não aconteceu comigo. As pessoas que trabalham neste tipo de projeto têm a percepção que os convidados são mais abertos. Uma colega me contou que teve problema uma vez, mas o negócio dela já é muito mais um restaurante já, então é diferente. Ela não senta na mesa junto, não fica conversando, não conta a história do prato, etc. Ela me contou que o desejo dela era montar um restaurante, mas como não tinha dinheiro pra montar o restaurante, ela montou esse negócio. Eu também, foi a mesma coisa, mas eu entendo que aqui é a minha casa. Então se você vier aqui na minha casa e seu filho tiver sono numa determinada hora, ele vai dormir na minha cama ou no meu sofá, ou vou pôr um desenho na minha televisão.

Porque aqui é uma casa, não é um restaurante. No caso dessa pessoa que estava falando é mais similar a um restaurante, tem mais formalidades, não pode ir criança... pra bebida alcoólica tem as mesmas regras de um restaurante. Aqui já igual a você ir num jantar na casa da sua vó ou sua tia.

E você acredita que de certa forma depois que os hóspedes estão aqui, aparece a necessidade de retribuir?

Ah, sim aparece com certeza. Tem gente que me traz presente, tem gente que me manda recado no dia seguinte dizendo “nossa, foi fantástico”, ou que vem de novo porque quer ter a experiência outra vez. Porque assim, como não é um restaurante e é uma coisa que eu faço porque eu quero treinar pratos, poder executar coisas que eu não tenho oportunidade de fazer em casa porque somos só eu e meu marido, eu testo, testo, texto até ficar do jeito que eu quero. Então é um negócio muito carinhoso, e as pessoas sentem isso quando elas comem. Aí eu tenho gente que me escreve depois do evento dizendo que se sentiu na festa de Babete, sabe? Poxa, eu chorei na hora que eu li. Eu fiquei muito emocionada porque eu não sou uma exímia cozinheira, não sou uma chef de cozinha 3 estrelas, entendeu? Eu tenho consciência disso. Os meus pratos são mais próximos do caseiro do que da alta gastronomia. Então, você saber que você emocionou com aquilo que você ofereceu é porque seu coração tava lá, então tem sim retribuição. Eu já fui convidada pra jantar na casa de outras pessoas, só pra ir entendeu? E as pessoas vieram na minha casa pagando. Então tem retribuição sim. Não é regra, mas acontece.

Então partindo um pouco pro conceito de Economia Compartilhada, como você definiria esse termo?

Então, quando eu comecei a fazer o “Lá em casa pra jantar”, eu me baseei no que eu tinha lido até então sobre Economia Compartilhada, que era naquele momento (e eu acho que a Economia Compartilhada teve uma modificação nos últimos anos. Uma modificação na execução da Economia Compartilhada)... a ideia que eu tinha lá no começo era assim: as pessoas querem, por exemplo... eu tenho uma roupa muito legal e que eu quero compartilhar com outra pessoa. Então eu me reúno com quem também tem e a gente cria um “guarda roupa único” que pode ser disponibilizado pra quem está nesse grupo e também pra outras pessoas. E aí, como a roupa tem que ser lavada isso e aquilo, então tem que haver uma remuneração. Com a comida, é a mesma coisa... a gente gostaria de comer caviar, mas é caro, então se a gente comprar junto, a gente pode compartilhar,

todo mundo experimenta e a gente compartilha também a emoção daquilo. Mas existe uma questão financeira nessa história porque isso tem que ser pago, é uma Economia, né? Acontece que nem sempre os princípios mais nobres das coisas se transformam na nobreza do seu caráter. Muitas vezes elas se transformam só em negócios. É o caso do Uber. A ideia do Uber era genial. Era você estar em um caminho, informar pra um monte de gente que você estava naquele caminho e de repente tinha quatro pessoas no seu carro e isso facilitaria em tudo. Você na verdade enfrentaria o sistema, de deixar por exemplo o trânsito caótico pra só alguns ganharem, e você de alguma maneira teria algum compartilhamento inclusive de emoções. Porque você estaria fazendo o caminho com aquela pessoa, você vai saber da vida dela e tal. Acabou que isso virou um negócio muito grande e aí entra o conceito de disrupção mesmo, que é um business como qualquer outro hoje. Acho que teve uma modificação na ideia de Economia Compartilhada. Essa é a minha visão. Não sou uma grande estudiosa da área. Inclusive hoje não vejo mais meu projeto como parte da Economia Compartilhada, eu acho que ele começou com esse princípio, mas hoje ele é muito mais um negócio de Hospitalidade. Não pretendo ficar rica com ele, mas tem muita gente que pretende ficar rico com esse tipo de negócio, que é o caso do Dinneer, do Eat With, de tantos que um está comendo o outro. Então como eu vejo hoje...o Dinneer que é uma plataforma de compartilhamento de refeição, eu já fiz a conta. Ele não se paga. Porque o dono do Dinneer recebe 10% de quem se inscreve e 10% do chef anfitrião. Então se meu jantar custa 50 reais, ele recebe 5 de mim e 5 do outro. Quantos ele precisa fazer pra pagar o site que ele tem? A plataforma que ele tem? Aí ele me falou assim: que ele já fez mais 500 jantares. Então faz a conta: 500 jantares e vamos dizer que em cada um tenha 4 pessoas. Então vamos dobrar, que ele ganhe 20 por jantar por cabeça. Se ele fez 500, e ganhou 80 em cada um. Ele ganhou 40 mil. E isso em quanto tempo? A mim me parece que esse investidor de negócios da Internet, ele está alçando que alguém compre o negócio dele daqui a pouco. Ele tá fazendo um investimento, tá girando o negócio, fazendo parcerias, criando novidades no modelo (e dentro dessas novidades tem patrocinadores, parcerias, como é o caso do Masters of Barilla, Brahma, que mandou cerveja, tiveram pessoal do Masterchef indo na casa de vários anfitriões pra atrair pessoas), mas isso tudo me parece, ao fazer a conta, que pra conta fechar, é o que o cara tá fazendo um investimento pra ser comprado. Como um broker mesmo, ele espera que alguém chegue e compre o negócio dele mesmo. E aí um grande, como foi o caso do Uber ou do Airbnb, que tem uma escala tão grande, que vai ter apenas um ou dois grandes players mundiais ganhando. E aí o Eat With é o que compra

todo mundo. A mim, não me parece que tem outra função. Como meu negócio é da porta pra dentro, tanto faz pra mim. Mas olhando esse negócio de Economia Compartilhada, se o foco é Economia Compartilhada, eu acho que esse tipo de negócio já está fugindo disso, ele está nas plataformas de Internet, já está nesse degrau depois, nesse degrau que um dia a Economia Compartilhada chegou a ser. E não sei mais se vale a pena chamar de Economia Compartilhada.

Então ainda no gancho da Economia Compartilhada, estamos em São Paulo, uma grande cidade então queria saber duas coisas. Primeiro, se você acha que os grandes centros urbanos sejam mais hostis e, se sim, (e vamos pensar na Economia Compartilhada em sua essência) você acha que as plataformas de Economia Compartilhada ajudam a minimizar essa possível hostilidade?

Eu não acho que os centros urbanos são mais hostis. Muito pelo contrário, pelo menos no meu negócio. Se eu for oferecer isso numa cidade pequena, as pessoas vão achar muito esquisito. Ele vai pensar: por que eu vou lá na casa dela pagar pra comer? Por outro lado, em uma cidade grande, você tem estrangeiros. O estrangeiro tem saudade da comida da terra dele, então ele vai pra esse tipo de evento porque ele vai encontrar muitas vezes na comida ou em quem vai um outro estrangeiro. Então eu acho que em ambientes urbanos, pra esse padrão de Economia Compartilhada que estamos lidando, é menos hostil do que se fosse numa cidade pequena. Por que? Porque tem mais gente, gente pensando em várias coisas, querendo experiências diferentes, tem mais gente se arriscando. E conforme você vai se metendo nesse assunto e vai entendendo um pouco mais sobre do que essa Economia Compartilhada lá da base é feita, como foi pensada e como começou a rolar e tal, é porque tem gente querendo fazer diferente do que era. E essa gente acaba indo pra centros urbanos porque é onde consegue emplacar. Porque se você for fazer em lugar pequeno, você pode até dar sorte de conseguir fazer, mas aí é sorte. Até porque não vai ter fluxo suficiente. Quantas pessoas vão pra cidade de Iporanga por ano, por exemplo?

E aí descolando um pouco da Economia Compartilhada, você acha que os grandes centros urbanos são mais hostis? Não apenas em relação a esses serviços mencionados...

Se a gente tratar hostilidade como violência, sim. No fundo, eu sou uma otimista com a cidade grande. Porque eu saí do interior e vim morar em São Paulo. E eu conheço todo mundo do meu entorno. Eu saio de manhã e cumprimento todo mundo. E era assim

no outro lugar que eu morava em São Paulo também. Quando eu vou onde eu morava, as pessoas se lembram... e eu sempre morei em lugares próximos de metrô, de grandes hospitais, e tal... antes eu morava perto do Hospital das Clínicas e agora moro perto da Santa Casa...tem gente de todo jeito em volta, mas na verdade sua vizinhança é sua vizinhança. Igual se estivesse em Itu, na Penha, então eu não vejo isso. Acho assim...acho que tem uma hostilidade, e quando você está andando na rua, lá no centro da cidade, você não frequenta comumente, ninguém sabe quem você é e não olha na sua cara, mas não é isso que caracteriza uma cidade. O lugar em que você mora é o seu entorno, é uma comunidade. Você vai a uma igreja, você compra pão em determinado lugar, vai a um determinado supermercado. As caixas do supermercado, por exemplo, insistem em não te conhecer. Você vai dez vezes, na décima primeira ela vai te conhecer (risos). Então não sei se isso é contrário ao que a maioria das pessoas diz pra você, mas eu não acredito que porque uma cidade é grande necessariamente ela é hostil. Se você falar de trânsito, de poluição, de barulho, aí sim é hostil, mas isso foge da alçada da gente, do que é relacionamento, Hospitalidade, o encontro.

Então voltando à Economia Compartilhada, você acha que ela pode estimular esse encontro e, de certa forma, promover mais Hospitalidade em um centro urbano?

Acho, acredito nisso sim. Eu fico pensando naquelas plataformas de empréstimos de coisas. Você precisa de uma furadeira, você não tem e alguém que tem simplesmente por generosidade, simplesmente por generosidade disponibilizou a furadeira pra você, acreditando que você não vá ferrar a vida da pessoa. Você vai devolver a furadeira muito bem, obrigado. Porque você emprestou ou pediu emprestado uma furadeira, você pode muito bem emprestar um aspirador de pó. Então como já falei antes, acho que isso virou Economia, e não mais Economia Compartilhada, mas o princípio da Economia Compartilhada que era esse de, por exemplo, “preciso de copos azuis, quem tem?”, ah isso facilita. Acho que a Economia Compartilhada tende a usar a Hospitalidade pra acontecer. Eu posso estar redondamente enganada, mas da mesma forma que empresto coisas de conhecidos, eu poderia ter emprestado de um conhecido. Por que não? Eu emprestaria as coisas da minha casa para um desconhecido. E acho que tem mais gente assim.

E aí então partindo um pouco pra teoria dos Stakeholders. Olhando esse mapa queria saber se concorda com os elementos, se tiraria alguém e nos slots vazios se incluiria alguém.

Vamos colocar uma perspectiva que é a seguinte: eu estudei marketing, então pra mim não fica tão complicado eu imaginar o “Lá em casa pra jantar” como empresa e aí olhar essas coisas. Pode ser que outras pessoas que tenham um negócio como o meu não achem isso que estou falando, mas quando pensei o meu projeto, acho que os dois que tiraria são o “entidades de classe” e “governo”. Agora, comunidade faz porque a partir da sua comunidade é que você faz a sua divulgação, que você começa a fazer o negócio a fazer acontecer. A primeira mesa que montei, eu pensei na minha comunidade e em quem eu poderia chamar e que tivesse perfis diferentes, pra eu poder montar uma mesa e funcionar. Então isso faz sentido. Usuário consumidor e provedor fazem sentido. Porque o projeto está em uma plataforma, que é um blog, mas ele é uma plataforma de Internet, que as pessoas entram, sabem que tem e conseguem contracenar e então reservar. Isso faz sentido. O convidado é quem aqui. Fornecedores sim, porque você precisa ter pessoas de confiança. Por mais que você tenha alguém que faça as compras pra você, tem que ser em um lugar que você saiba que vai ter os itens que você precisa, porque as pessoas esperam e você espera que você consiga atender dentro de um determinado padrão, então sim, fornecedores deve constar. Está muito ligado. Tenho fornecedor de vinho por exemplo que me ajuda na escolha pra harmonização. Colaboradores, eu tenho. Eu conto com o Silas, que serve o vinho, ajuda a receber, contracenar, por a música. E eu tenho alguém que me ajuda a lavar louça, porque são muitos serviços e preciso que alguém também me ajude a servir. Concorrentes eu tenho. E aí em se tratando de stakeholders pode ser desde um Mc Donald’s até outros projetos, porque tem outras pessoas que oferecem esse mesmo tipo de serviço. Então quando eu sou divulgada em uma plataforma, eu concorro com outras que oferecem a mesma coisa. E aí como se lida com os concorrentes? Depende de como você vai se posicionar: se você vai oferecer uma experiência mais premium, com mais cursos (pratos), se tem alguém que toca piano, por exemplo, se eu ofereço a história da comida. Tenho concorrentes sim. A mídia é indispensável. Quando você vai divulgar esse tipo de coisa e consegue entrar num caderno Paladar¹², imediatamente vai ter um monte de gente que vai pelo menos achar aquilo legal. É uma mídia muito específica, de

¹² Caderno de Gastronomia do Jornal “O Estado de S. Paulo”.

gente que gosta de comer bem, e que gera uma certa curiosidade. Melhor ainda se você entrar em um “Jornal Hoje”, nesses programas como o “Destino Certo”. E eu sempre trabalhei o “Lá em casa pra jantar” sendo a própria assessora de imprensa, então eu divulgo release, eu falo com um monte de gente da imprensa. É super difícil emplacar, mas às vezes um pessoal pergunta se estou fazendo ainda. Daí sai uma linha, mas é uma linha que ajuda. Então mídia é indispensável.

Quanto a entidade de classe, acho que não entra tanto, mas uma coisa que é importante ressaltar é em relação aos vizinhos. Dependendo da sua comunidade de vizinhos, ela pode emplacar ou empacar o seu negócio. Eu já fui chamada em uma reunião de condomínio pra ser avisada que eu não podia fazer o que eu estava fazendo. Porque eu punha em risco os outros vizinhos. Daí eu tive que peitar e dizer que não, que eu sei quem estava entrando na minha casa, né? se alguma acontecer, o risco é todo meu. Acabou que ficou meio dissuadido, mas na verdade os meus vizinhos, alguns muito preconceituosos, e daí hostis, acham que isso não tem que acontecer. Que isso é uma loucura. Como é que você põe gente que você nunca viu pra jantar dentro da sua casa? Mas aí é um cultivo da cultura do medo e eu tô fora, mas daí deveria ter uma bolinha pros vizinhos no meu negócio.

Queria que falasse um pouco sobre o valor do capital reputacional no mundo virtual.

Ah, sei lá...acho que não sou ninguém rrsrsrs

eu vejo isso sim. Acho que algumas pessoas que visitarem meu Facebook e lerem o que eu escrevo não vão vir na minha casa, porque eu tenho uma posição política, por exemplo. Tomo cuidado? Sim. Mas também não abro mão de ser quem eu sou. Se eu acho que isso interfere, sim. Mas também não fico pensando nisso, porque meu negócio é pequeno, não é um sustento pra minha vida, então nesse sentido não me impacta muito porque é pequeno, mas se crescesse, mas aí acho que tem que ter muito cuidado. Não pode ter risco de uma comida com gosto de queimado, ou com um cabelo. Isso não pode acontecer.

No caso das plataformas como o Dinneer, tem as avaliações, não.

Sim, tem. E eu faço parceria com eles e informo muitas coisas que estão erradas. E sempre que tem uma atividade nova, sou chamada porque sabem que vão ter um feedback honesto. Porque também vou no projeto de outras pessoas. E é preciso cuidado,

porque as pessoas podem divulgar um negócio e servir outro. E aí você tem que dizer a verdade. De você dizer “olha, eu fui na casa dela e a primeira coisa que eu vi foi uma lata de lixo. Você não recebe ninguém em um espaço onde do lado da mesa tem uma lata de lixo.” Teve lugares que eu fui que eu preferi nem fazer o comentário porque se eu fizesse a pessoa nunca mais ia ter ninguém na casa dela. Mas daí você pode me perguntar: mas não é desonesto? Talvez seja, mas deixa a pessoa sacar por ela mesma ou ter uma linha direta com a pessoa e contar diretamente pra ela. Não vou estragar o negócio dela. Mas até a página 2, porque se ela insistir, aí tem que ser falado, senão os outros vão ser enganados. As pessoas vão com uma expectativa e daí o anfitrião não tem o cuidado de servir um guardanapo limpo pra você, não dá. Daí você vai pro restaurante.

E daí você puxa pra próxima pergunta, que é da relação P2P, que é entre pares.

Sim, porque quando você vai pra casa de outra pessoa, você tem que ter certos cuidados. E daí vem a cena. A cena hospitaleira. Essa cena hospitaleira, esse “teatro”, precisa ser respeitada. É um ritual que se deve respeitar, então esse ritual deve ser respeitado por todos os envolvidos. Como aqui por principio aqui é um anfitrião e um convidado, um tem que estar com a casa preparada, tem que estar limpa, com a mesa posta. E por outro lado, você foi à casa da outra pessoa e você não vai ter o mesmo tratamento que teria em um restaurante, você não vai fazer um comentário negativo da mesma que faria pra um restaurante, caso tenha uma experiência negativa. Porque muitas vezes como você tem uma proximidade, é mais difícil. Fui em uma casa uma vez, que a menina era uma graça, mas ela não tinha a menor noção de receber gente na casa dela. É essa que deixou o lixo na porta, que serviu o bolinho cheio de gordura, que não sabe cozinhar, a mesa não estava pronta. Não tem noção de hospitalidade. Fico pensando que a gente podia dar um treinamento de Hospitalidade, porque ela não se comunica, pergunta se está com sede, se quer mais suco, essas coisas. Mas eu não vou ferrar a vida dela, ela está na maior das boas intenções pra fazer aquilo.

E aí eu ia te perguntar mesmo de treinamento. Num sentido mais macro, pensando em empresa, tem que ter treinamento.

Tem que ter sim. Eu ofereço meu apartamento no Airbnb, por exemplo. E no Airbnb de tempos em tempos tem uma coisa de “fale com o máster...nao sei como chama”, tem um webinar com uma pessoa que te dá dicas, de como receber melhor, de como deixar o quarto arrumado, de ter mapinha da cidade, coisas que as plataformas,

sendo empresas que são, ainda que elas tenham gente que não são empregadas delas, elas precisam oferecer pra essas pessoas um treinamento mínimo. E aí está o grande pulo do gato, como começou como Economia Compartilhada, agora é uma empresa. E pra você perpetuar isso, a empresa precisa melhorar o serviço, e pra você melhorar o serviço, esse cara que é o seu “empregado”, ele precisa cumprir um certo “service level agreement”, um nível mínimo de serviço. Então, eu já pensei muito e é uma coisa que pretendo fazer, é oferecer treinamento de Hospitalidade pra gente que recebe em casa. Não acho que sou melhor que os outros, mas eu estudei isso, faço isso há muito tempo. Trabalhei com eventos, tive cursos, tive que aprender a falar publicamente... e você vai na casa de uma pessoa que não consegue falar, você fica travado, aí a coisa não anda. A pessoa não sabe o traquejo de oferecer um drink pra amenizar a situação. To falando do drink, que é uma muleta, mas que funciona. Gerar um assunto que é comum, porque tem coisas que é questão de treinar. Porque com um treinamento de Hospitalidade (eu chamo de treinamento de Hospitalidade, mas nem sei se o termo existe), pra que as pessoas façam de um jeito melhor aquilo que elas pretendem fazer. Porque todo mundo acha que recebe bem, tem gente que acha que receber bem é deixar você à vontade. Deixar a chave da casa na sua mão, e entrar e sair na hora que você quer. Já vi em vários lugares sobre isso, você tem que deixar uma coisinha pra pessoa comer, você tem que pensar na toalha de banho, que a pessoa não vai achar sozinha, um sabonete novo e não o que já estava no seu banheiro. Se você não fez isso na sua vida, foi a outros lugares, foi em vários hotéis, já viajou bastante, você não sabe disso. Então, por que não ensinar quem está começando? E tem gente que faz isso naturalmente. Que te deixa à vontade, mas tem gente que não.

Entrevistado 3 – Celso Santos – We Work

E: Celso, conta um pouquinho da sua atividade aqui dentro da We Work.

C: O meu cargo é facilities manager e sou responsável por toda a instalação e parte de serviços da We Work, então costumo dizer que, do piso ao teto, é responsabilidade minha e da minha equipe. Nós temos que manter a funcionalidade e o design dos ambientes conforme o projeto.

E: Quantos colaboradores há aqui? E vocês dividem por unidade, por escritório?

C: Na área de facilities, nós dividimos por portfólio. A gente tem algumas métricas pra definir os responsáveis, e dentro da métrica cada profissional cuida de 2 a 3 prédios. Hoje nós temos 10 prédios em SP e temos 10 pessoas.

E: E o total de funcionários da We Work no Brasil?

C: Nós temos 250. Cresceu bastante.

E: Conte a motivação da empresa. O que ela faz? De onde surgiu a ideia?

C: A We Work veio pra mudar o jeito de as pessoas trabalharem. É a ideia dos dois fundadores. Um, que é o Adam, que foi criado em Israel, naquelas comunidades bem tradicionais que tem lá, então pra ele crescer e a vida dele no sentido de compartilhamento é algo comum. E o outro fundador é o Miguel, que é um arquiteto e passou a olhar para os escritórios como uma coisa chata, entediante. O mundo inteiro falando em criatividade, resolução de problemas, e você pensar de maneira inteligente e ele olhava e falava: como você vai pensar de maneira inteligente em um escritório todo branco e onde você trabalha em um quadradinho? Então os dois tiveram a ideia de criar um escritório onde as pessoas pudessem ter a alegria e a felicidade de trabalhar. Fazer o que ama em um espaço que ela goste de estar. Já que ela vai estar 8, 10 horas do dia dela, que ela possa estar feliz aqui. E também que ela possa no decorrer do dia a dia dela, que ela possa fazer outras coisas da rotina da pessoa. Não é porque ela está aqui das 8 às 18h ou das 9 às 18h, que ela vai ficar extremamente focada apenas no trabalho. Que ela possa criar relacionamentos, que ela possa trazer o cachorro, de vez em quando parar uns 5 minutinhos e responder um email pessoal, resolver um problema no banco, alguma coisa assim. Então, é um ambiente projetado para o futuro do trabalho, essa é a ideia.

E: Que legal. E aí como te falei, o tema da minha pesquisa é a Hospitalidade. Queria entender a sua percepção de Hospitalidade.

C: Hospitalidade, quando a gente, quando escuto a palavra, dá a ideia do sentido de receber em casa ou algo relacionado a hotel ou hospital. Parece que é muito no sentido de ajuda. Exemplo: eu vou ajudar você a estar aqui dentro, que é um pouco do sentimento que a gente tem de hospital, de um enfermeiro que está lá pra te dar um travesseiro,

levantar sua cama, te dar comida. Mas desde que eu comecei a trabalhar na We Work, eu comecei a entender a palavra de uma forma diferente. O sentido de Hospitalidade pra mim é outro. Hospitalidade é muito em como você recebe a pessoa e como a pessoa se sente bem naquele ambiente, o quanto ela quer se manter naquele ambiente. Porque eu posso muito bem tentar ter Hospitalidade e tentar receber você bem em casa e você não se sentir bem. Então Hospitalidade pra mim é como você propicia um ambiente que a pessoa queira se manter ali dentro e se sentindo bem, segura, confortável. Então pra mim, todas essas palavras, todos esses adjetivos fazem parte do sentido de Hospitalidade.

E: Ok, e daí então aplicado em empresa, como você vê isso? Você acredita que uma empresa possa ser, de certa forma, hospitaleira e isso trazer uma vantagem competitiva para ela?

C: Quando você pensa nos escritórios dos anos 80, que era aquela caixinha, quadradinha, onde você trabalhava... o que é que mais incomoda as pessoas? Por que as pessoas querem tanto que chegue a sexta feira ou que chegue as 5 da tarde pra elas poderem ir embora? O que é que elas não têm nesse ambiente que elas buscam em outro lugar? Que elas buscam num bar, num jogo de futebol, em sua própria casa, vendo seriado, enfim... esses elementos fazem com que a pessoa não tenha uma boa produtividade, não queira trabalhar, não queira estar naquele ambiente. Quando você transforma a empresa em um ambiente hospitaleiro, você faz com que a pessoa queira estar ali. Então você atrai as melhores pessoas, você garante que as pessoas estarão mais felizes e mais felizes elas serão mais produtivas. Elas voltam a dar retorno para a empresa... de várias formas, retorno financeiro, retorno de marca, retorno de ideias de produto, e por aí vai... como que uma empresa pode se tornar hospitaleira? Buscando quebrar essas barreiras do que pode ser um elemento contrário à pessoa querer estar aqui. Então quando a gente entra em um ambiente da We Work, por exemplo, em que você pouco vê paredes e você vê bastante paredes de vidro, onde você tem uma sensação de amplitude, onde você não tá fechado, onde você vê as pessoas do outro lado e você começa a ter contato visual com as pessoas, onde você está aqui trabalhando e começa a sentir o cheiro do café. Te dá uma sensação de estar em casa... aí Você se senta no sofá, você trabalha num ambiente coletivo, você mesmo vai lá e tem um autosserviço, é... mas ao mesmo tempo você tem uma infraestrutura de empresa grande. Você tem uma internet de alta qualidade, você tem um café bom, você tem um banheiro limpo e adequado, então

a pessoa se sente feliz por estar aqui, mas ao mesmo tempo ela se sente confortável e segura por estar em um ambiente propício para desempenhar as funções dela. Então eu encaro que as empresas podem se tornar hospitaleiras dessa forma: buscando elementos para atrair e reter as pessoas naquele ambiente. Não reter porque ela tem que bater o ponto às 5 horas, mas reter porque ela quer estar ali...

E: E isso vai muito além do espaço físico, né?

C: Muito além... na verdade, o espaço físico é mais um elemento nessa cadeia. Na verdade, na maneira como você se relaciona com seus funcionários, não só em relação aos benefícios, mas em relação às políticas, às regras, a We Work por exemplo, a vestimenta dela, ela não define. Você vem como você vem, como você está... vou como sou. Você usa camiseta hoje amanhã você quer uma camisa, coloca uma camisa e as pessoas te respeitam. Não é um ambiente em que você já acorda bufando porque tem que passar uma camisa. Entendeu? Você pega uma camiseta qualquer e vem. E no dia que você quiser vir de camisa, tudo bem. As pessoas te respeitam, te recebem bem. Entendeu? Você está aqui trabalhando e tem suas entregas. Deu 3 da tarde e você tem um compromisso pessoal e precisa sair, as pessoas não vão ficar te olhando e falando: está desmotivado hoje? Porque o principal disso não é o elemento físico, mas o elemento cultural que a empresa traz. O fator cultura é muito mais importante que o fator físico. Porque quantas empresas a gente num vê na revista Exame ou num jornal e pensa: olha como a empresa é moderna! Aí você vê que a empresa coloca pingue pongue, coloca sofá, pinta a parede de colorido, mas no final do dia as regras são as mesmas de uma empresa dos anos 80. A questão de hierarquia da mesma forma, a questão de bater o ponto da mesma forma, você não ter flexibilidade, a pessoa te olha feio se você atende um telefonema pessoal no horário de trabalho, se você abre um LinkedIn ou Instagram, ainda que seja rápida, as pessoas te olham de uma maneira a te julgar. Então, adianta você colocar um sofá bacana e colocar no lobby ou na área comum do seu escritório? O elemento central dessa transformação pra você ter mais Hospitalidade é a cultura.

E: Além do espaço físico, o que a We Work faz para estimular a interação tanto entre os usuários como entre os usuários e os colaboradores daqui?

C: A premissa da We Work é ser uma comunidade. Então se engana quem acha que a We work é simplesmente um espaço de trabalho compartilhado. A We work é muito

mais que isso. É uma comunidade que une 450 mil membros no mundo todo. Por que uma comunidade? Porque a gente consegue interligar essas pessoas que estão em andares diferentes, em salas diferentes, em prédios diferentes, em países diferentes. E como a gente faz isso? Primeiro porque o que a gente tem de área comum, de espaço compartilhado, de salas com vidro e essa integração e interação que eles têm aqui dentro. Nós temos um aplicativo que faz com que as pessoas troquem informações e façam negócios entre eles. Cinquenta por cento dos membros (detalhe: membro porque comunidade não tem cliente, tem membro), então 50% dos nossos membros hoje, eles fizeram negócios entre si. É um número muito relevante. Toda segunda feira nós temos o que chamamos de TGIM¹³, porque nós agradecemos a segunda e não a sexta, porque nos temos gana de trabalhar. Então em todo TGIM nós temos um tema. Tem semana que é uma barbearia, tem semana que tem brigadeiro, tem que semana em que temos um evento de empreendedorismo, tem semana que vem um advogado falar de leis para startups e por aí vai. Esses eventos, sejam eles voltados mais para negócios, sejam voltados para a descompressão, unem as pessoas. Porque você vem aqui participar de um evento e aí você conhece uma pessoa que você tem contato visual, porque as paredes são de vidro, e começa a conversar... se interessar pelo o que as pessoas fazem. E as próprias pessoas que estão aqui dentro são os palestrantes muitas das vezes. São as pessoas que estão organizando o evento. Muitas pessoas que estão aqui é um especialista em publicidade pra falar de mídias para startups, por exemplo. E o nosso publico em geral iniciou na We Work como um publico um pouco mais descolado para facilitar isso. Eram empreendedores de pequenas startups que foram crescendo. E hoje as grandes empresas procuram a We Work. Pra você ter uma ideia, 30% das empresas que tão no Fortune 500 são membros do We Work. Ou seja, nós temos muitos membros que são empresas grandes que buscam essa interação, buscam essas ideias e a We Work tem um ambiente propício pra isso. Até a nossa própria área comum, onde você pega o seu café, você pega sua água, sua água saborizada, ou mesmo um chopp, que serve inclusive pra celebrar, tudo isso faz com que as pessoas tenham esse contato. Porque a pessoa vem aqui e tem uma conversa além daquela conversa de elevador, de hoje tá frio, hoje vai chover, hoje tá calor... a pessoa vem aqui e fala: ah, você trabalha aqui? Você é membro daqui? E isso

¹³ TGIM – thanks God it’s Monday, em referência à expressão comumente usada “Thanks God It’s Friday”, ou graças a deus que é sexta feira em tradução livre.

desenvolve uma conversa. Então as coisas fluem de um jeito natural porque a cultura e o ambiente We Work propiciam isso. Além das ferramentas, é claro.

E: Entendi... E você falou dessa interação, desses eventos serem feitos até pelos próprios membros da comunidade, você acha que entre eles...quando recebem algo de bacana, vem naturalmente uma necessidade de retribuição?

C: Sim. E isso de formas diferentes inclusive. De uma forma muito mais simplista...nós temos aqui um sistema de autosserviço como mencionei. Você pega um copo d'água que vem escrito "não me leve, me lave". Onde você consome água ou chopp e você não deixa em cima da mesa ou dentro de uma sala de reunião. Porque vai vir uma outra pessoa utilizar esse ambiente. Então, as pessoas cuidam do ambiente porque elas recebem um ambiente cuidado. Então eu sento aqui agora com você e o ambiente está limpo e organizado e acabei de tomar meu café, quando eu sair daqui, eu vou manter o ambiente da mesma forma. Então, pensando em elementos físicos, isso é bem notório. Porque as pessoas têm que cuidar e compartilhar do mesmo espaço. Mas isso vai além. Nós tivemos aqui diversos casos de membros que receberam uma informação interessante em uma palestra ou em um evento e pediram pra comunidade e aí um adendo que comunidade que é o nome do time que a gente dá pra quem administra o prédio, que fica ali na recepção, essas pessoas recebem muitas solicitações de membro pedindo pra fazer eventos aqui. Porque eles falam, poxa recebi uma informação legal sobre mídias só que eu também queria colaborar porque tenho um elemento importante aqui de marketing que não foi retratado e eu quero falar, isso acontece muito na parte legal, então alguns advogados pedem pra falar e dar depoimentos e falar sobre determinados temas... é claro que isso também um chamariz pra negócios. A pessoa que está falando ali também espera que alguém levante a mão e contrate os serviços dele...e isso acontece com muita frequência. E acontece com muita frequência também um elemento que a gente chama de member touch, que a gente tem uma possibilidade de evento em ocasiões especiais...um aniversário, aniversário de empresa, um membro que fechou um grande contrato ou negócio, nós fazemos alguns agradados, alguns mimos. E acontece que depois esses membros também fazem isso, tanto com a comunidade quanto com outros membros. Então eles usam isso como uma forma de agradecer e celebrar. Então, faz eventos e convida os membros daqui pra participar, pra celebrar com eles às vezes algum contrato que fechou, costuma também fazer aqui eventos onde eles dão brindes, contribuir com

outros tipos de conhecimento, convidam outras empresas para participar. Exemplo: eu sou de uma empresa de publicidade e vou convidar uma empresa que é especializada em abertura de CNPJ para startups, seja lá o que for. Então convidam parceiros deles pra vir aqui e trazer conhecimento pra outras pessoas também. Então isso acontece com bastante frequência.

E: Então só pra eu entender um pouco mais sobre o modelo de negócios, são empresas residentes apenas ou o espaço também é aberto a quem quer usar o espaço apenas por um dia ou por algumas horas?

C: Não, nós não temos esse modelo pra quem quer vir e usar algumas horas. Nós conseguimos fazer isso pra eventos, alugar ou reservar uma sala pra eventos, auditório, alguma coisa nesse sentido, mas os nossos membros são residentes. A gente não tem um contrato de fidelização, impondo que fique 1 ou 2 anos. Nós temos um contrato de 30 dias que é basicamente o próximo período que a gente pode vender aquele espaço para outro. Então a pessoa que entra aqui hoje, ela vem aqui buscar a We Work dia 10, ela vai frequentar a partir do primeiro dia útil do mês subsequente e ela vai ficar conosco por no mínimo 30 dias. E por que isso? Primeiro pra você construir uma comunidade mais forte, outra porque como ele tem um ambiente de comunidade de autosserviço, nós educamos os membros daqui quanto a isso. Então fazemos uma orientação a eles quanto a temas como: respeite o próximo, guarde sua caneca, respeite o horário da sala de reunião, cuidado com o tom de voz, etc. e a gente entende que trazer pessoas de fora que não têm essa cultura, não têm essa orientação, pode vir aqui e acabar atrapalhando ou acabar incomodando um membro que é residente.

E: Ok, entendi. E quando a gente fala desses escritórios compartilhados, não tem como não falar dos serviços de Economia Compartilhada em geral, então queria ouvir de você que está mais inserido neste meio, o que você entende por Economia Compartilhada e se você acredita que a We Work é uma empresa que realmente faz parte desse movimento.

C: Sem dúvida. Pra você ter uma ideia, nós temos um membro que recentemente veio trabalhar na We Work, questão de uns 6 ou 7 meses, e ele deu uma entrevista pra uma mídia dizendo que ele conseguiu reduzir 30% do seu centro de custos sem desligar

nenhuma pessoa. Muito pelo compartilhamento de serviços propiciados pela We Work. Porque é o seguinte, uma empresa quando vai iniciar suas operações, e pensa numa empresa pequena, uma empresa com 10 pessoas. Ela depende em algum momento de ter uma recepcionista, de ter um contrato de internet, de ter alguém pra fazer limpeza, alguém que faça manutenção, ela tem que pagar o condomínio se ela tiver num prédio, ela tem que pagar um aluguel, de pagar telefone, tem que ter uma impressora, tem uma serie de preocupações que, primeiro, faz com que o empreendedor ou a empresa não consiga focar 100% em seu negócio. Ou ela contrata pessoas ou outras empresas pra administrar isso ou o empreendedor pra começar o negocio dele precisa pensar em mil outras vertentes. Quando esse empreendedor vem para a We Work, se preocupa unicamente com o pagamento da mensalidade que ele tem aqui, porque tudo está incluído aí. Ele tem sala de reunião, ele tem a limpeza, o chopp, a cerveja, a água, o chá, o café, tudo incluso, a Internet, água, energia. Quando você tem esse compartilhamento com outras empresas, nós We Work como administradores do ambiente, conseguimos negociar contratos melhores, fazer parcerias melhores. Porque a gente não está em um andar, nós estamos em diversos andares, por diversos prédios em diversas cidades. Então quando a gente vai fechar um contrato com uma empresa que fornece impressora ou Internet, a gente não está negociando como empresa de 10 pessoas, nós estamos negociando para 20 mil membros, pra 16 endereços, então nosso poder de barganha facilita para que esses custos sejam reduzidos e quando esses membros vêm trabalhar aqui dentro, por exemplo, a gente pega uma We Work na Paulista onde temos 2 mil membros e a gente pega mais de 200 empresas, olha quantas empresas estão compartilhando o mesmo ambiente, o mesmo tipo de infra estrutura negociada com mais robustez. Então essas empresas conseguem automaticamente reduzir custos, diluir custos e reduzir custos. E dentro da própria We Work, nós temos empresas e outros membros ajudam com isso também. Então já tivemos aqui dentro empresas de compartilhamento de carro, de bicicleta, de compartilhamento digital de arquivos. Então nós temos aqui membros que trabalham com essa especialidade também de compartilhamento, de serviços da Economia Compartilhada.

E: E outra discussão que ocorre em nosso ambiente acadêmico é se nos nossos ambientes urbanos, como São Paulo, por exemplo, são hostis. Então queria entender de você se você acha que ambientes urbanos são hostis e, se são, se esses serviços de Economia Compartilhada ajudam amenizar essa hostilidade.

C: Qualquer lugar em que você tenha uma grande concentração de pessoas vai ser um ambiente hostil. É claro que você pegar uma cidade como Oslo, na Noruega, onde as pessoas têm uma educação e uma cultura diferente vai ter um clima menos hostil do que São Paulo ou Cidade do México, por exemplo. Mas eu não tenho a menor dúvida de que quando você passa a trabalhar na Economia Compartilhada, você aproxima as pessoas. E faz com que as pessoas tenham um pouco mais de segurança nas relações, nas tratativas e isso faz com que o clima seja menos hostil. A gente vê um grande movimento e cidades como São Paulo é um exemplo disso. Ontem mesmo eu saí do escritório da Berrini e fui até o escritório de Pinheiros usando um patinete¹⁴. Muitas vezes eu desço aqui da Consolação e vou até o escritório de Pinheiros usando bicicleta compartilhada ou carro compartilhado. Isso facilita muito e a gente vê que não há um clima tão hostil quando a gente senta pra comer num shopping, onde as mesas são compartilhadas. No transporte coletivo, já depende do horário (risos)... em suma não é um clima tão hostil. Então sempre que você vai fomentando ambientes de uso compartilhado, como a gente vê um parque de diversões ou um parque verde são ambientes que têm uma possibilidade de ser hostil bem diferente. Então a Economia Compartilhada vem pra isso também, porque quando eu uso um patinete elétrico, automaticamente eu tenho que deixar no melhor lugar possível pra outra pessoa usar. Eu tenho que deixar fora do ambiente de circulação pra que outra pessoa não se machuque e ontem mesmo meu patinete por exemplo estava acabando a bateria e veio outra pessoa usar e eu avisei: olha a bateria está acabando, é melhor você não pegar esse. Eu poderia muito bem ter virado as costas e pensado: ah, problema dele, que acabe a bateria com ele e não comigo. Melhor ele do que eu. Então quando você acaba cada vez mais inserido nisso, e aí a gente vai pra serviços diversos, como fazendas, hortas compartilhadas, e uma série de outros elementos que fazem com que talvez o ser humano fique mais humano. E isso diminua a hostilidade. Não tenho a menor dúvida disso.

E: No mapa de Stakeholders, temos vários elementos que afetem ou sejam afetados pela empresa. Gostaria que identificasse se esses elementos fazem sentido e também deixei esses espaços em branco para que identifique elementos que eu possa não ter citado ou até quem você excluiria.

¹⁴ Em São Paulo há um serviço de compartilhamento de patinetes elétricos para pequenos deslocamentos.

C: Aqui eu não excluiria ninguém. De jeito nenhum. Todos estão sendo afetados.

E: E você incluiria alguém?

C: Eu acrescentaria aí sem dúvida o terceiro setor. Pensando em entidades não governamentais, instituições. Sem dúvida. Porque eles são afetados diretamente. Tem um elemento central aí nesse mapa, que é o governo, que a gente não enxerga o governo como um utilizador de economia compartilhada, o que é um grande erro. Porque uma que o governo é afetado diretamente com serviços como o Uber juntos, por exemplo, que ele tem criar leis e regulação pra isso, impostos e tudo mais. E hoje algumas empresas do governo, algumas estatais, alguns segmentos do governo, buscam espaços compartilhados e empresas que trabalham com Economia Compartilhada pra melhorar seus serviços e ficar mais perto desse segmento.

E: E a gente fala muito em relações B2B e B2C, mas hoje já aparece o termo P2P. Você já ouviu esse termo e é algo recorrente pra vocês?

C: Já ouvi esse termo, mas não me lembro que é. Não é um jargão recorrente pra nós.

E: Bom, você já até acabou falando um pouco disso quando contou que os usuários interagem entre si, se ajudam, etc. então ok. E outra coisa que acontece muito em plataformas de empréstimos e compartilhamento é o do capital reputacional, quando você de certa forma é avaliado como consumidor ou prestador de serviço, como no Uber, por exemplo. Por aqui também há essa dinâmica?

C: Em um ambiente como a We Work não. Elas não são avaliadas diretamente, mas nossa rede social interna é um misto de Facebook com Twitter. Você posta coisas curtas, coloca foto ou uma mídia que seja necessária e as outras pessoas têm a oportunidade de curtir e comentar. Apesar de não ser um elemento direto reputacional, é uma forma também de isso acontecer. E isso reflete depois em eventos que essa pessoa organiza, palestras, seja lá o que for. Mas algo que a atitude direta desse membro vai ser avaliado, não. Não tem.

E: E em relação a treinamento de staff? Tem um treinamento para que seja mais hospitaleiro? E para os usuários?

C: O usuário recebe logo no começo, quando ele vai integrar e como a gente tem pessoas e entrando e saindo todo mês, todos os meses a gente tem o “new orientation”, que é uma apresentação de Power Point, onde diz o que pode e o que não pode, tome cuidado com isso, etc... exemplo: o horário da sala deve ser respeitado, se você agendou para as 13h às 15h, quando acabar você tem que sair, porque tem outra pessoa que talvez vá fechar um negócio e ele precisa da sala. Não é pra ficar um tempão lá não fazendo nada, que tem outra pessoa pra usar. Como acontece em escritórios convencionais onde as pessoas vão dormir dentro do banheiro (risos). Aqui tem um sofá pra você ficar confortável, isso não quer dizer que você vá deitar no sofá, tem a questão do tom de voz, de como você se comporta aqui, como se comporta quando passa no corredor. As paredes são de vidro, e não é por isso que você vai parar pra ficar olhando tudo que tem lá dentro ou ficar falando alto na frente da sala, tentando chamar alguém que está lá dentro gritando. Eu tô dando alguns exemplos, mas isso é muito mais amplo. Fala de impressão, de uma série de outras coisas. Vários de nossos prédios são pet friendly, mas isso não quer dizer que você vá andar com um pitbull solto aqui dentro. O que também não quer dizer que pitbull não possa vir, mas tem uma série de questões que precisam ser orientadas. A gente não consegue contar com o bom senso de todas as pessoas, até porque bom senso pra um é diferente do que pro outro. Então nós temos que fazer essa orientação, é importante.

E para nós, staff, também. Nós temos uma série de treinamentos que são obrigatórios. O time de comunidade também tem o dobro de treinamentos. Recentemente nós tivemos um treinamento de acessibilidade atitudinal, ou seja, como você tem a atitude correta ao atender pessoas que tenham qualquer tipo de deficiência. Isso também é um tipo de hospitalidade muito importante inclusive, que é a verdadeira inclusão e não segregação das pessoas ou segmentação das pessoas. Nós estamos incluindo essas pessoas dentro desse nosso ambiente.

E: Ok, conseguimos concluir então. Muito obrigada pela participação.

Grupo 2 – Objeto Airbnb – Bruna Bloise – sales manager da cadeia Marriott de Hotéis

E: Qual sua visão de Hospitalidade? O que é a Hospitalidade pra você?

B: Hospitalidade é a ação de receber bem, de acolher as pessoas. Então, independente se é um hotel ou um restaurante ou uma loja, o que quer que seja, é tratar as pessoas bem, fazê-las se sentirem confortáveis, em um ambiente gostoso. É o ato de receber as pessoas.

E: Como você vê a Hospitalidade em um ambiente comercial?

Pensando num ambiente de hotel, onde eu atuo, acho que é o básico do básico, mas a gente ainda vê muito hotel por aí ainda errando no básico (risos), mas eu acho que no geral no ambiente comercial, a hospitalidade passou a ser meio que um commodity, é o básico que você tem que oferecer porque no meio comercial você tem que ser uma pessoa meio política e isso leva você a tratar as outras pessoas bem, principalmente de acordo com seus interesses comerciais.

E: E no ambiente virtual?

B: No virtual eu acho que a tecnologia trouxe várias maneiras de você ser hospitaleiro virtualmente, como eu posso dizer isso... as próprias plataformas como Decolar.com, Hotéis.com, Airbnb, o *site* das nossas redes de hotéis são feitos para que as pessoas se sintam cada vez mais confortáveis navegando neles. Então, são sites que posso dizer assim, considerar algo mais hospitaleiro, então acho que a tecnologia cada vez mais vem trazendo esse tipo de serviço pras pessoas.

E: Você acha que Hospitalidade pode ser uma vantagem competitiva para uma empresa ou plataforma tecnológica?

B: Se a hospitalidade pode ser uma vantagem competitiva? Acredito que sim, eu acho que é como eu falei. Principalmente pensando numa rede de hotel. É o básico do básico, algo que devia estar ali, intrínseco a ... porque se você é uma rede de hotel você tem que ser hospitaleiro, mas pensando como vantagem competitiva com certeza, quanto mais fácil for o site, atrativo, quanto mais ele faz você se sentir confortável, fácil de navegar, que te traz realmente aquilo que você está procurando, acho que sim, acho que pode ser uma vantagem competitiva.

E é importante ver também que público que você quer atingir. Se está pensando num viajante a lazer, que tem tempo, chutando aí que é uma pessoa mais experiente que gosta de pesquisar suas próprias viagens, que tem tempo pra despende com isso (...) Mas falando de um público corporativo, que é o cara que viaja toda hora, que precisa de uma coisa rápida, pratica, talvez isso não vai fazer nenhuma diferença, não vai ter uma diferença competitiva nesse sentido.

E: Você acha que os hotéis desenvolvem iniciativas para os hóspedes interagirem entre si?

B: Os hotéis vêm cada vez mais apostando em ações pra fazerem os hóspedes interagirem entre si. Muito mais os hotéis do que o Airbnb, por exemplo, porque o Airbnb é uma coisa muito você e o dono do apartamento ou da casa que você vai alugar. Um contato direto e tudo mais, mas você não sabe quem são os vizinhos, você não vai ter um convívio mútuo com eles normalmente, enquanto hotéis hoje em dia e posso até falar pela Marriott, hoje temos várias marcas que exploram o convívio entre os hóspedes. Então por exemplo a marca Aloft é uma marca bem jovial que a gente diz, bem voltada pra tecnologia, conectividade, música. Então, por exemplo, você entra no lobby do hotel, ele vai te convidar a ficar ali. É um ambiente gostoso, de gente, com gente jovem, música, normalmente algo pra fazer, como uma mesa de bilhar. Então acho que os hotéis têm cada vez mais esse conceito de fazer com que as pessoas convivam.

E: E plataformas como Airbnb, você acha que elas fazem algo para que os hóspedes interajam entre eles ou com a comunidade local?

B: Eu acredito e vejo o Airbnb mais como uma ferramenta mais prática e mais barata porque também não tem os serviços que o hotel oferece normalmente, né? Apesar que a gente sabe que algumas casas oferecem até serviço de camareira, de lavanderia e tudo mais, mas normalmente o Airbnb é uma coisa mais prática. Por exemplo: quero ir pro Rio de Janeiro, mas não quero ficar em hotel porque vai sair um pouco mais caro, então vou procurar um apartamento ou casa que me atenda. Mas eles não fazem com que você conviva com os outros hóspedes ou com a comunidade local, eu pelo menos não vejo isso, posso estar enganada.

E: Você acha que o Airbnb é um tipo de concorrência para os hotéis ou não os afeta?

B: Eu tenho certeza que são concorrência para os hotéis. Eles começaram muito forte no mercado de lazer e hoje em dia eles já são bem fortes no mercado corporativo. Eles deram um jeito. Porque antes a gente brigava pelo serviço, né? O argumento era que eles são um pouco mais baratos, mas não oferecem tais e tais serviços, mas hoje em dia eles já conseguem oferecer também serviço de camareira, lavanderia, tem lugares que oferecem café da manhã, então, sim, principalmente como plataforma online, vem pra concorrer com a gente. E tem aquilo né? Não tem um monte de taxas e questão de acionistas, etc. que os hotéis têm. Então hoje em dia cada hotel tem seus acionistas, os investidores, os sócios, os gerentes e o Airbnb não. Então eu acredito que seja um concorrente bem forte.

E: Você acha que um hóspede de um hotel tem uma sensação de retribuição quanto ao serviço recebido assim como temos quando nos hospedamos na casa de um conhecido?

B: Eu acredito que sim. Lógico que às vezes a gente está sujeito a se hospedar em hotéis que não têm o serviço que a gente espera, mas é uma coisa besta, mas por exemplo, eu acabei de chegar aqui no quarto do meu hotel e tinha uma caixinha de brigadeiros e uma cartinha dizendo muito obrigada por ter ficado conosco, espero que tenha gostado e que volte várias vezes, e tudo mais. Então assim, pra mim é uma coisa que significa muito. É uma carta nominal, personalizada, escrita à mão. São detalhes que fazem a diferença, então eu acredito que um hotel consegue sim até te surpreender mais do que a casa de alguém. Eu acho que quando você se hospeda na casa de um conhecido, é meio que básico. É uma pessoa que te conhece, que tem um carinho, que sabe do que você gosta, que te quer bem, que está te recebendo, então você meio que já tem a expectativa que será bem recebido. Agora num hotel, claro, você está mexendo também no bolso, então você vai exigir o mínimo pelo que está pagando, né? E que supere suas expectativas e é interessante como o fator surpresa funciona num hotel. Então por exemplo, num hotel que você já ficou umas duas ou três vezes, você volta e é recebido na recepção pelo seu nome. E você pensa, poxa que legal, eles lembram de mim. Ou quando você entra no seu quarto e tem uma cartinha dessas com frutas ou chocolate. O fato às vezes de eles saberem que você gosta de um certo tipo de travesseiro, etc... então eu acredito que sim, que dá a sensação de retribuir.

E: O que você considera Economia Compartilhada ou como a conceituaria?

B: Economia compartilhada pra mim é um termo bem genérico (risos). Pode ser em relação a recursos, justamente como o Airbnb ou como o Uber, quando em vez de você comprar um carro por exemplo você vai utilizar o carro de um desconhecido digamos assim. Não sei colocar isso em palavras bonitas, tá? (risos) Mas é basicamente o fato de não mais consumir e acumular e sim compartilhar, então eu vou consumir, mas eu vou consumir de uma maneira talvez mais...mais... reciclável talvez seja a palavra... mas é por exemplo não comprar mais um CD e sim ouvir música no Spotify e compartilhar. Então eu não compro mais um CD pra mim, Bruna, não... agora eu vou ouvir uma playlist que uma pessoa X montou do outro lado do mundo. Você não vai comprar um carro, mas vai usar o carro do Paulo, que parou ali pra te dar uma carona, digamos assim. É uma coisa que é paga, mas é mais comunitária.

E: Você acha que grandes cidades, como São Paulo por exemplo, são ambiente hostil?

B: Eu acho que grandes cidades podem sim ser um ambiente hostil, mas vai depender de pra quem estamos falando. Eu acho que pode sim ser um ambiente hostil, caótico, uma cidade com muita gente, muito barulho, muito movimento.

E: Você acha que empresas de Economia Compartilhada promovem mais interação entre a população das grandes cidades?

B: Não acho que empresas de economia compartilhada promovem mais interação, pelo contrário. Eu vou entrar no Uber do Paulo hoje e morreu ali. Não é algo que vai criar interação, que vai me trazer, por exemplo... vou pra NY e pego um Uber. Isso não vai me trazer hospitalidade, carinho, sensação de pertencimento. Nada disso. É indiferente pegar um taxi ou pegar um Uber, entendeu? É o que eu falei. Talvez se eu ficar num hotel eu sinta muito mais essa questão de interação e estar com outras pessoas do que se eu ficar em um Airbnb. A economia compartilhada em grandes cidades pra mim na verdade gera praticidade. É pratico você ir pegar um Uber, se hospedar no Airbnb porque é mais barato, mas talvez não tenha todos os serviços, você pode usar porque ... sei lá, porque alguém foi, ficou e achou legal. Mas gerar interação com a comunidade eu discordo plenamente, eu não acho que isso faça com que você interaja.

E: Este mapa a demonstra os stakeholders, que são todos aqueles órgãos, empresas ou pessoas que afetam ou são afetados por uma empresa. Levando em conta os hotéis e o

Airbnb, onde você colocaria cada um deles? Se achar que existe algo ou alguém que não foi citado no mapa, por favor mencione quem.

B: Sobre os stakeholders, está bem completo, não penso em nada que esteja faltando.

E: Você acha que plataformas de Economia Compartilhada, como o Airbnb, por exemplo, promove uma relação entre convidados e anfitriões?

B: Se eu acho que o Airbnb faz com que o anfitrião interaja com o hóspede, eu discordo. Da minha própria experiência com o Airbnb e as pessoas bem próximas da minha família, como pais, irmão e irmã, não. Foi aquele contato bem business “oi tudo bom, como é sua casa? Onde é? Onde não é?”. E foi meio que só isso mesmo. Não houve uma interação. Não pela minha experiência. Pode até ser que tenha um viés aí por eu ser trabalhar rede de hotel, né? (risos) Não sei, mas eu não sei... acho que dá pra ser um anfitrião de Airbnb bem legal se você quiser ser, mas isso pra mim acho que demanda tempo, dinheiro, e o Airbnb na verdade eu vejo que é uma coisa mais rápida e bem prática. É o cara que vai colocar o apartamento dele pra alugar por diária e a pessoa que quer um lugar mais barato pra se hospedar com menos serviços, e que te atenda de uma maneira bem simplificada.

Grupo 3 – Silvia Citelli – usuária da plataforma Airbnb

E: Conte um pouquinho sua experiência com a plataforma.

S: Sou usuária da plataforma desde maio de 2013 e utilizei o serviço 7 vezes. Acho legal porque em alguns lugares do mundo, dá uma sensação de pertencer à cultura local. No Japão, por exemplo, usei três vezes e foi bacana ficar naqueles apartamentos, com o mobiliário e itens bacanas da tecnologia japonesa, além da questão do uso do espaço deles, que é uma coisa diferente. Trabalho há anos no Turismo e nunca consegui ficar num hotel bacana por lá. Os hoteleiros não oferecem muitas vantagens pro agente de viagens, então a forma mais barata de ficar lá e em bairros bem localizados, é pegando um apartamento Airbnb.

E: Me conta um pouco sobre sua visão de Hospitalidade? O que é a Hospitalidade pra você?

S: Hospitalidade para mim é se sentir bem acomodado em um ambiente charmoso, confortável e limpo.

E: Como você vê a Hospitalidade em um ambiente comercial? Você acredita que exista?

S: Acredito que exista hospitalidade em um ambiente comercial. Hotéis e restaurantes, por exemplo, podem ser muito hospitaleiros quando me recebem de forma carinhosa, me servem uma comida gostosa, quando existe uma comunicação bacana com donos e funcionários dos estabelecimentos. A preocupação aos pequenos detalhes é sempre importante e bem-vinda.

E: E no ambiente virtual?

S: No ambiente virtual um pouco menos. Acho que as plataformas podem ser mais fáceis ou difíceis de serem usadas, podem ter uma forma simples e intuitiva, o que é muito bom, mas acho que não consigo ver hospitalidade nesse ambiente não.

E: Você acha que Hospitalidade pode ser uma vantagem competitiva para uma empresa ou plataforma tecnológica?

S: A hospitalidade vai ser sempre uma vantagem competitiva. Ainda mais em um mundo cada vez menos cheio de contatos e conversas.

E: Quando você reserva uma casa por meio de plataforma, acredita que haja hospitalidade entre quem reserva e o anfitrião?

S: Quando reservo uma casa, tento sempre ser simpática e tento conhecer e entender o lado do anfitrião. Acho importante que ele se sinta à vontade de entregar seu “ninho” a um desconhecido. Então acredito sim que haja certa hospitalidade da parte de quem reserva.

E: Você acha que os anfitriões de casas fazem algo que estimulem a interação com os hóspedes e entre os hóspedes e a população local?

S: Não tive nenhuma experiência até hoje desse tipo. Na maioria das vezes nem conheci o anfitrião pessoalmente. No máximo existem informações da região, mas interação com a população local, não.

E: Quando se hospeda em uma casa, você se sente na obrigação de retribuir em algo? Tem vontade de fazer algo pelo anfitrião?

S: Não tenho vontade de fazer algo ou retribuir, mas sempre faço questão de respeitar as regras da casa e deixá-la organizada.

E: O que você considera Economia Compartilhada ou como a conceituaria?

S: Economia compartilhada... difícil hein!? Mas acho que é quando você divide serviços com outras pessoas, por exemplo o Uber juntos. Ao mesmo tempo, acho que em teoria é ótimo, mas não vejo muito adesão a esse tipo de coisa. Principalmente em países de terceiro mundo.

E: Você acha que grandes cidades, como São Paulo por exemplo, são ambiente hostil?

S: Depende de muitos elementos eu acho. Se um gringo chega em São Paulo, se hospeda na Vila Madalena, passeia pela Paulista, Jardins, toda essa região central, não acho que ele acharia hostil. Eu costumo chamar essas regiões de pequena Bélgica. E acho que é o interessante de se conhecer. Acho que táxi é seguro, enfim nesse cenário, não vejo hostilidade. Agora, se a pessoa for desavisada, a cidade pode sim ser cruel. Mas os principais pontos turísticos acho que ficam em boas regiões para se conhecer.

E: Você acha que empresas de Economia Compartilhada promovem mais interação entre a população das grandes cidades?

S: Acho que essa é a tendência da economia compartilhada. Utilizar insumos e serviços de forma mais eficaz, promovendo essa interação. Ao invés de cada um sair com seu carro, vamos sair 3, 4 pessoas no mesmo carro. Que maravilha né!? Mas novamente, acho que na prática, nas grandes cidades isso é complicado. Tem a questão da confiança, do medo... é difícil colocar em prática. Eu não sei se abriria a minha casa para outras pessoas. Deve sempre surgir a dúvida da confiança. Hoje em dia muita gente utiliza o Airbnb como uma plataforma de aluguel comum, como se fosse uma imobiliária, mas sem as burocracias, mas esse conceito de: eu moro em uma casa e quando não estou, vou dividir com outros, isso é muito lindo, mas pouco existente ao meu ver.

E: Levando em conta a plataforma Airbnb, identifique no mapa quem faz parte dessa dinâmica e exclua aqueles que não fazem sentido. Se achar que existe algo ou alguém que não foi citado, por favor mencione quem. E levando em conta o mesmo mapa, e fingindo

que o mapa representa as dinâmicas da Economia Compartilhada, onde você identificaria o Airbnb?

S: Acho que o que menos se aplica talvez seria o item classes sindicais. Acredito que todos os outros sejam afetados fazendo parte direta da dinâmica.

E: Você acha que plataformas de Economia Compartilhada, como a Airbnb, por exemplo, promove uma relação entre hóspedes e anfitriões?

S: Acho que a ideia inicial era essa, mas hoje não acontece. Eu nunca conheci o anfitrião, e nunca mais me relacionei com nenhum deles, então, não rolou comigo essa interação.

E: Você acha que essas plataformas te estimulam a agir como anfitrião?

S: Em um primeiro momento sim, mas aí vem a insegurança e logo desisto. Talvez se eu tiver um imóvel um dia, que eu não utilize, venha a ser um anfitrião.

Grupo 2 – Objeto Lá em casa pra jantar – Flavia Pinto – idealizadora do projeto de jantares compartilhados “ Quitutes de Mainha”

Meu projeto está ativo desde 2017 e acontece na minha casa mesmo, no bairro do Cambuci.

E: Qual sua visão de Hospitalidade? O que é a Hospitalidade pra você?

F: No meu caso em se tratando de jantar compartilhado eu preciso organizar toda minha rotina de casa para receber os clientes/convidados. A hospitalidade implica em detalhes de acolhimento e de uma experiência que se torne diferencial de um atendimento em um estabelecimento comercial tradicional. Digo que minha comida é afetiva, pois além das minhas referências emocionais e afetivas, é uma comida feita de forma muito personalizada para cada grupo, observando suas características particulares, sem perder sua essência cultural e regional.

E: Como você vê a Hospitalidade em um ambiente comercial?

F: A grande diferença dar-se em função de um ambiente menos íntimo, de uma comida mais padrão, que segue processos sem muita particularidade. Para alguns clientes isso é bom, preserva um relacionamento menos íntimo, menos pessoal... para outros , essa

relação mais próxima cria vínculos e faz a diferença. O desafio é conseguir em um ambiente comercial estabelecer o mínimo de relacionamento mais pessoal e personalizado com seu cliente, se não, torna-se muito frio.

E: E no ambiente virtual?

F: Uma tendência de mercado, prático e útil, mas não cria vínculos.

E: Você acha que Hospitalidade pode ser uma vantagem competitiva para uma empresa ou plataforma tecnológica?

F: Sem dúvida, porém não temos como competir com urgência da vida moderna!

E: Quando você promove um evento por meio de plataforma, como faz para que os participantes se engajem? Em um jantar, por exemplo, você faz algo para que os participantes interajam entre eles?

F: Além de participarmos dos jantares, promovo de acordo com o grupo momentos de interação. Apresento vídeos de apresentação sobre a Bahia, canto, recito poesia, apresento a seleção musical escolhida para aquele grupo, fiz troca de livros em um encontro temático de fim de ano... mas tudo é muito personalizado, de grupo a grupo.

E: Você acha que participantes em jantares organizados por meio de plataformas / redes sociais têm um sentimento de obrigação de retribuição ao final do evento?

F: Sinto que eles sentem essa responsabilidade quanto a compartilhar em suas redes sociais, mas necessariamente não quanto a ajuda prática de organização ou limpeza e na verdade apesar de deixar todos muito livres para se servirem, pegarem bebidas na geladeira... arrumar a mesa e a pia tem que ser comigo... Eles precisam aproveitar o momento de outras formas

E: O que você considera Economia Compartilhada ou como a conceituaria?

F: Uma realidade atual que vem se estabelecendo e se consolidando especialmente com as startups que estão aproximando as pessoas e serviços.

E: Você acha que grandes cidades, como São Paulo por exemplo, são ambiente hostil?

F: Sinceramente sim! Mas acredito que para vencer essa sensação de hostilidade, é necessário entender a lógica da cidade e isso leva um tempo e exige algum empenho. Mas posso dizer: há amor em São Paulo

E: Você acha que empresas de Economia Compartilhada promovem mais interação entre a população das grandes cidades?

F: Com toda certeza! Da minha parte foi fundamental e vejo que para muitos outros que vieram de fora sem dúvida foi uma porta para ser abraçado pela cidade.

E: O mapa que tenho aqui demonstra os *stakeholders*, que são todos aqueles órgãos, empresas ou pessoas que afetam ou são afetados por uma empresa. Levando em conta o seu projeto, identifique no mapa quem faz parte dessa dinâmica e exclua aqueles que não fazem sentido. Se achar que existe algo ou alguém que não foi citado, por favor mencione quem.

E: Agora levando em conta o mesmo mapa, e fingindo que o mapa representa as dinâmicas da Economia Compartilhada, onde você identificaria seu projeto?

F: Como usuário provedor/fornecedor, mas também me vejo como colaboradora do processo e faço parte dessa comunidade.

E: Você acha que plataformas de Economia Compartilhada, como o Dinneer, por exemplo, promove uma relação entre convidados e anfitriões?

F: Sem dúvidas! Tenho gratidão pela existência do Dinneer que para mim serve inclusive como selo de qualidade ao meu trabalho. Através do Dinneer é possível se ter notoriedade pelo próprio trabalho de mídia e visibilidade que a startup vem buscando. As parcerias com as marcas e os concursos internos, fortalecem e muito o meu trabalho por exemplo.

E: Você acha que essas plataformas o estimulam a agir como anfitrião?

F: Comecei meu trabalho sem conhecer o Dinneer, mas sem dúvidas, se permaneço e venho crescendo, devo isso e muito a minha parceria, da qual tenho muito orgulho com o Dinneer.

Grupo 3 – Objeto Lá em casa pra jantar – Tamara Azevedo – participou como convidada em um dos jantares do projeto

E: Primeiramente, obrigada pelo seu tempo e aceitar fazer parte do trabalho. Pra começarmos, queria saber por que você escolheu participar de uma experiência. O que motivou?

T: Já fui em vários jantares compartilhados, mas no “Lá em casa pra jantar” só fui uma única vez. Gosto de ir por motivos pessoais, de ter uma sensação de estar convidado a ir à casa de alguém em vez de estar no restaurante. Tem um afetivo extra, um personalizado, quase um toque de arte. É bem mais intimista. Além de se ter a certeza de na maioria das vezes de se comer bem, porque eu gosto muito de comer bem, estar na mesa com mais pessoas.

E: Qual a sua percepção sobre o termo Hospitalidade? Como definiria?

T: Hospitalidade pra mim tem a ver com o receber, acolher, uma espécie de anfitrião, mas de uma maneira que dá espaço do outro se sentir à vontade e ser como ele é. Se sentir bem e em casa naquela situação. E aí não é só da casa, vai de quem recebe também. Se a pessoa se preocupa com seu bem-estar, mas que também fique à vontade. Pra te contar um caso que aconteceu comigo uma vez, fiquei em um casa pelo Airbnb e a anfitriã era muito preocupada, então era muito controladora. Tudo era trancado, ela queria saber a que horas eu ia sair, que horas ia voltar. Na cabeça dela, com certeza ela estava pensando no meu bem-estar, mas pra mim aquilo era um inferno. Eu não via a hora de sair da casa dela (risos). Então a pessoa tem que se preocupar em te receber bem, mas também te dar espaço.

E: E no ambiente comercial? Você acredita que haja relação de Hospitalidade?

T: Não muda muito viu, é uma coisa de dar atenção. Estar à disposição de ajudar naquilo que é um gargalo. Um exemplo disso é a integração de novos funcionários de empresa, por exemplo. Quando uma pessoa nova chega, ela precisa ser acolhida pelos demais e há empresas que tem programas específicos pra essa integração. Isso é hospitalidade também.

E: E em relação ao cliente? Acredita que essa Hospitalidade possa se transformar em uma vantagem competitiva pra uma empresa?

T: Claro, com certeza. É identificar a necessidade dele e fazer o máximo pra atendê-la. No caso de um restaurante, por exemplo, o atendimento pode ser mais impessoal, mas ainda assim se os funcionários se esforçarem pra entender as necessidades daquela pessoa, encantar aquela pessoa, e fazer com que ela passe por bons momentos ali, isso também é ser hospitaleiro.

E: E no ambiente virtual, você acha que é possível ter relações de Hospitalidade?

T: No virtual é possível, mas exige treinamento do uso das ferramentas. Eu falo em videoconferência 3 a 4 horas por dia. Há alguns protocolos pra usar que se devem usar pra dar certo online, como falar mais devagar, ter pausa pra concluir, estar com a luz e o enquadramento certo, diminuir a linguagem corporal. Tudo isso pra ter a certeza que a pessoa do outro lado está compreendendo o que está sendo dito por você. Deve haver um esforço diferente. O estilo de comunicação também é importante, mas acredito que o primordial é o uso da linguagem e dessas técnicas pra se ter certeza que está havendo um nível legal de interação.

E: E falando sobre a interação, durante a dinâmica do jantar, a anfitriã estimulava as pessoas a interagir entre si?

T: Ah, com certeza. Na edição que fui, havia oito pessoas numa mesa única e pra mim já foi mais tranquilo porque pra mim é meio que natural, eu tenho um perfil de interação. Ao mesmo tempo, era perceptível que sim, que havia um esforço de deixar todos à vontade e de puxar assunto para que todos conversassem e se divertissem. Pra mim aquele momento lembrava um jantar entre amigos ou na casa de família.

E: e pensando nesses serviços de compartilhada, você sente de alguma forma uma necessidade de retribuir?

T: Olha, vou te dar a percepção de um outro serviço que usei, que foi o Airbnb. No Airbnb você paga pra se hospedar. Essa sensação só vai existir se a pessoa for um anfitrião de primeira, porque senão é a sensação de uma pousada. Já tive quase 20 experiências e tem de tudo. Então acho que depende muito do anfitrião, sabe? Teve o caso de a mulher que era paranoica com segurança e controlava meus horários. Era um inferno, mas ela achava que estava sendo cuidadosa e eu odiando, pra mim foi um inferno. Mas em outros casos não. Se o anfitrião é simpático, você sente a necessidade de retribuir pelo menos a gentileza.

E: Então mudando de tópico, passando agora pra Economia Compartilhada. O que é Economia Compartilhada pra você?

T: Economia compartilhada pra mim é a possibilidade de a gente desfrutar da abundância de serviços disponíveis no mundo de uma maneira otimizada. Tem um quê de democratização dos serviços, mas que eu vejo mais em projetos como o “Lá em casa pra jantar” ou nos jantares do Dinneer, com empréstimos de itens, etc. Porque existe um outro lado também que é o de grandes empresas como Airbnb e Uber. Pra mim o Airbnb deveria ser chamado de economia ociosa. As pessoas não compartilham nada. Elas disponibilizam uma casa que estava vazia, mas não há compartilhamento de nada. Muitas vezes você nem vê o anfitrião, só na hora que pega a chave. Eu tive experiências com anfitriões por conta do tipo de casas que aluguei, mas na maioria das vezes isso não acontece com as pessoas. A mesma coisa o Uber, já está profissionalizado, você entra ali no carro e funciona basicamente como um táxi e alguns têm até carro alugado, então não está compartilhando nada. Então pra mim, deveria ser economia ociosa, você tem uma casa ou um carro que está parado e você usa momentaneamente pra prestar serviço pra outras pessoas e fazer uma renda.

E: E sobre centros urbanos, o que você sente? Acha que são hostis?

T: Pra mim o fato de os centros urbanos serem hostis é um tremendo de um estereótipo. Obviamente que a questão dos vínculos e das relações também impacta, mas eu por exemplo me mudei há alguns anos para uma cidade de Minas Gerais, Uberlândia. Eu morava em São Paulo e conhecia muitas pessoas, recebia gente na minha casa o tempo todo. Se me sentia sozinha e convidava alguém pra jantar, as pessoas iam. Sempre tinha um parente, um vizinho, um amigo, pra comer, pra beber algo, bater papo. Quando me mudei pra cá, tentei interagir ao máximo com as pessoas e tinha na cabeça aquela coisa da hospitalidade mineira, mas não foi bem assim. Eu sempre convido as pessoas pra vir na minha casa, pra jantar ou bater um papo, conhece-las melhor, mas nunca ninguém aceitou. E o pior, ninguém nunca me chamou também. Então moramos numa cidade muito menor, mas que a interação é muito menor do que a que eu tinha em São Paulo. Parece que aqui são um pouco desconfiados e pensam “mas pra que ela tá me convidando?”. Então eu acho que esse negócio de que porque a cidade é grande ela é hostil é um grande de um estereótipo. Tem a questão do medo também às vezes de abrir sua casa pra estranhos. Mas aí entra a questão da confiança. Eu uma vez me hospedei em uma casa do Airbnb onde a pessoa colocou no anúncio que não dava chave da casa, mas quando cheguei lá, depois de um papo ela me deu a chave. Fiquei muito feliz, mas

perguntei o porquê. E ela disse que foi porque me viu pessoalmente, cara a cara, e aí confiou, então resolveu me dar. Lógico que se a gente pensar violência, daí impacta, né? Dependendo do bairro onde você está, não dá pra simplesmente chamar as pessoas na sua casa. Tem bairros mais afastados que daí acho que seja natural a percepção de que seja mais hostil. Óbvio que com a correia de São Paulo, há reações hostis, principalmente num horário de pico, talvez no centro da cidade, etc.

E: E você acha que os serviços de Economia compartilhada promovem mais relações de Hospitalidade em ambientes que você considere hostis?

T: Acho, acho sim. Como no caso da minha experiência do Airbnb que te contei. Ali o serviço promoveu uma relação de Hospitalidade entre mim e a dona da casa, que confiou em mim quando me viu, quando conversou comigo, algo que não dá pra acontecer por uma tela de computador. Mas eu já vi de tudo, desde essa moça da chave, até quem te deixa completamente solto. Conheci uma mulher que me recebia na cozinha dela pra bater papo. Mas daí também já teve outra que cuidava muito do espaço físico, mas era fria e meio cerimoniosa. Há outros que infernizavam e achavam que estava recebendo bem, como foi o caso da mulher da chave, que aquilo pra mim era um inferno. Mas no geral acho que esses serviços estimulam sim, mas de novo, acho que no caso do Airbnb é muito mais uma economia ociosa do que compartilhada.

E: Sobre o mapa de stakeholders nesta folha, queria saber se concorda com os elementos do mapa e se incluiria ou excluiria algum.

T: Eu acho que faz muito sentido, mas eu incluiria lideranças formadoras de opinião, influencers, blogueiros, etc. Porque a opinião de terceiros importa pra muita gente. Você vai se importar com o que o Mario Sergio Cortella fala sobre liderança, por exemplo. Ou o que um blogueiro fitness fala sobre alimentação, etc etc. Então acho que eles são determinantes na influência sobre o consumo de certos serviços ou participação de projetos. Se alguém famoso usa uma plataforma, ou participa num projeto e posta ou divulga isso pra uma grande quantidade de pessoas, isso vai ter um impacto. Tanto pro bem como pro mal. E nesse mapa eu incluiria ainda os especialistas, que seriam aquelas pessoas de conhecimento técnico, que podem ser da academia ou não. Aqueles que estudam esses fenômenos e publicam sobre eles.

E: E você falou sobre post e influencers, queria saber sua opinião sobre a importância da reputação online para empresas e usuários da plataforma

T: Olha, eu acho a reputação online muito útil, mas ela é imperfeita. Isso porque ela pode ser injusta às vezes e depende de vários fatores. Tudo depende muito do humor, da situação. Como eu te comentei do caso da anfitriã controladora. Na cabeça dela, era uma ótima anfitriã, mas eu odiei a experiência. Pra outra pessoa, pode ser que tudo bem. Por isso, falo que é útil sim, principalmente pra espaço físico, mas ao mesmo tempo é muito relativa e por isso imperfeita.

E: E em empresas de Economia Compartilhada, você acha que as empresas estimulam seus colaboradores a serem anfitriões?

T: Acho que não se aplica ao projeto da Claudia, porque ela é a anfitriã, mas obviamente treinamento é sempre importante. Airbnb, por exemplo, sei que tem formas de ajudar no treinamento dos anfitriões.

Grupo 2 – Objeto We Work – Mariana Nunes -- Usuária de escritório de co-working

E: Mariana, me fale um pouco sobre qual é a sua visão de Hospitalidade? O que é a Hospitalidade pra você?

M: Pra mim, é muito simples. Hospitalidade é o bem receber, fazendo o hóspede de sentir à vontade e confortável.

E: Como você vê a Hospitalidade em um ambiente comercial?

M: No caso de um escritório co-working, além do receber, inclui também a ergonomia e a privacidade, que são muito importantes. Também é necessário oferecer segurança (física e de informações). Pensando no escritório, pra gente o ideal é que tenha uma conexão de internet bacana e segura, que os espaços sejam bem pensados. Pra questão da privacidade, por exemplo, temos as salas de reunião, porque às vezes lidamos com assuntos estratégicos ou mais confidenciais e não é legal fazer isso com pessoas que são de outras empresas ouvindo, mesmo que não sejam concorrentes ou do ramo diretamente. As empresas devem fazer o máximo pra gente se sentir bem, acolhido. Às vezes um escritório velho, mal cuidado, não dá nem muita vontade de ir. Mas é isso, não basta ser apenas bonitinho, tem que oferecer uma estrutura que nos auxilie no dia a dia.

E: E no ambiente virtual?

M: Pra mim é principalmente relativo a segurança de dados.

E: Você acha que Hospitalidade pode ser uma vantagem competitiva para uma empresa ou plataforma tecnológica?

M: Sim, eu acho. No nosso caso, por exemplo, mudamos de prédio há pouco tempo e sempre o ideal é que o escritório tenha instalações bacanas. Por mais que a maioria das minhas reuniões sejam externas, visitando o cliente, é legal ter um espaço bacana pra receber os nossos clientes ou pessoal do escritório de fora, quando necessário. Isso faz uma diferença, ainda mais pra mim que vejo muitos outros escritórios todos os dias. E tem um lance cultural da empresa também, né? Como visito clientes, tem empresas que você percebe de cara que são mais frias, até a espera pra ser atendido é mais tensa. Em outras você já entra meio que se sentindo em casa, fazendo parte daquele lugar.

E: No caso do escritório onde trabalha, você percebe algo que a empresa dona do espaço faz algo que estimule os usuários a interagirem? Há essa interação entre membros das diferentes empresas?

M: Percebo mais esse movimento às sextas feiras. Normalmente, tem algo diferente, um bolo e aí que as diferentes empresas interagem mais, é neste momento. Porque no dia a dia a gente realmente está mais focado no trabalho, sem muito tempo pra

interação, ainda mais pra mim que entrei na empresa há apenas dois meses e ainda estou me adaptando a tudo.

E: Você acha que os usuários têm um sentimento de obrigação de retribuição em relação aos serviços prestados?

M: Deveriam, mas nem sempre tem. Ao mesmo tempo, percebo o pessoal tentando ao máximo respeitar as regras do espaço, fazendo silêncio, respeitando o espaço do outro. Tem horas que você não ouve um pio. O pessoal está focado, trabalhando, e há um esforço pra respeitar o próximo. Óbvio que sempre tem um ou outro que tem um tom de voz mais alto, que atrapalha um pouco, mas isso acontece muito em escritórios tradicionais também, que tem conceito open space. Mas fica cada um tão concentrado em seu próprio espaço e no seu trabalho, que não sinto muito essa sensação de retribuição não. Deveria, mas é pouco.

E: O que você considera Economia Compartilhada ou como a conceituaria?

M: Pra mim é apenas uma forma de dividir o uso de produtos e serviços.

E: Você acha que grandes cidades, como São Paulo por exemplo, são ambiente hostil?

Sim, pois a vida é sempre tão corrida e tão estressante, que as pessoas acabam não tendo tempo para se relacionarem. Aqui na área da Paulista, por exemplo, está sempre todo mundo correndo, cheio de compromissos. Quando não estão trabalhando, estão correndo pra resolver algum problema pessoal que ficou pendente. Sinto isso, andando na rua ou no transporte. Como moro um pouco mais longe, tenho que pegar várias conduções, isso estressa um pouco. O metrô é infernal, sempre cheio e as pessoas não se respeitam. É tudo muito corrido.

E: Mas e no seu bairro?

M: Ah, lá eu adoro. É um bairro residencial, mais quieto, sem barulho nem trânsito. Mudei pra lá na época da faculdade, por conta da proximidade, porque sou de outra cidade. Acabei conhecendo meu namorado, nos casamos e nos mantivemos no bairro. É mais longe, na zona leste, mas é bem mais tranquilo. Lá não sinto hostilidade não.

E: Você acha que empresas de Economia Compartilhada promovem mais interação entre a população das grandes cidades?

Um pouco. No caso do meu escritório é o que te falei, a gente interage pouco por conta da grande atribuição de coisas pra se fazer no dia a dia, mas na sexta a gente acaba conhecendo, conversando com o pessoal das outras empresas, coisa que nunca vi acontecer nos escritórios tradicionais. Mas lógico que pode ser diferente pra outras pessoas. Vejo aqui na Paulista um pessoal que mora mais perto, que usa aquelas bicicletas do Itaú, que vem trabalhar de bicicleta. Eles se integram mais com o espaço na minha opinião. Mas também porque têm mais tempo. Minha realidade é outra, de vida corrida de correr pra pegar o metrô (risos).

E: Agora falando um pouquinho dos envolvidos nessa dinâmica toda. Este mapa aqui demonstra os stakeholders, que são todos aqueles órgãos, empresas ou pessoas que afetam ou são afetados por uma empresa. Levando em conta a empresa dona do escritório em que trabalha, identifique no mapa quem faz parte dessa dinâmica e exclua aqueles que não fazem sentido. Se achar que existe algo ou alguém que não foi citado, por favor mencione quem nesses espaços vazios.

M: Aqui não excluiria ninguém, mas acho importante mencionar também as empresas que são donas dos prédios. Por aqui não é só o escritório compartilhado, há outras empresas tradicionais em outros andares e todos sem exceção tem que passar pela recepção e portaria lá de baixo, então eles também devem ser hospitaleiros. Eu por exemplo no começo, como estávamos nos mudando pra cá precisava da ajuda das meninas com coisas como crachá, entrar e sair toda hora, essas coisas, até que tivéssemos nossos próprios crachás definitivos. Dependi delas e todo mundo que de alguma forma entra no prédio passa por eles, então a hospitalidade tem que vir dali. Aqui por exemplo é um sistema de elevadores inteligentes e muita gente, principalmente os mais idosos, ficam super confusos, não entendem que você não precisa apertar o número do andar no elevador. Ou na hora de sair, quase todos não sabem que você não tem que passar o crachá de novo e sim depositar na catraca. Alguns ajudam, mas já vi muitos usuários do prédio, que estão entrando ou saindo do prédio por algum motivo, ajudar essas pessoas porque a recepção ou o segurança está longe e não tem ninguém para orientá-lo.

E: Você acha que escritórios compartilhados promovem uma relação de interação entre as pessoas? E entre os funcionários de áreas como copa, limpeza, etc.?

M: Muito pouco. Aqui temos um sistema meio que self service. É diferente dos escritórios tradicionais que a gente conhece a copeira, a faxineira. Ainda não interajo muito não, mas pode ser que seja porque ainda é o começo, de não ter dominado a dinâmica de como funcionam as coisas aqui e quem são todos os funcionários. Tento ser bem atenta a esses detalhes e tratar bem todos.

E: Você acha que esses escritórios estimulam o staff técnico (manutenção, limpeza, etc.) a agir como anfitriões em relação aos usuários dos escritórios?

M: Isso eu acredito que sim. Percebo isso no dia a dia. Eles já têm algumas atitudes e speeches, que você percebe que é meio que padrão. Que aquilo é treinado pra que de alguma forma haja satisfação do cliente, no caso a gente que usa o escritório no dia a dia.

Grupo 3 – Objeto We Work – Anônimo -- Fornecedor de serviços para escritório compartilhado

E: Me fale um pouco da sua visão de Hospitalidade? O que é a Hospitalidade pra você?

An: Hospitalidade é uma das principais estratégias para atrair, fidelizar e propagar novos clientes, mas que deve ser feito de forma natural, tem que estar na essência da empresa. Para mim hospitalidade não pode ser apenas receber bem o cliente, a estrutura, decoração, acessibilidade, serviços oferecidos e claro, um ambiente limpo e agradável, devem estar de acordo com o que seu público quer ter a sua disposição, sempre garantindo que todos tenham acesso.

E: Como você vê a Hospitalidade em um ambiente comercial?

An: É um dos principais lugares que deveria ter uma ótima hospitalidade, em um ambiente comercial pouco hospitaleiro, colaborador e cliente não se sentem à vontade, ou seja, onde há mais hospitalidade, maiores são as chances de ter mais e melhores negócios. E cuidar do ambiente físico também é uma forma de Hospitalidade. Há estatísticas, por exemplo, que comprovam que ambientes limpos corretamente aumentam a produtividade em 2 a 8% e reduzem o absenteísmo em quase 50%. A chances de se pegar um resfriado também diminui bastante, ou seja, cuidar dessa parte em um ambiente é também uma forma de Hospitalidade, de cuidado com o outro, tanto para os clientes como para os colaboradores.

E: Você acha que Hospitalidade pode ser uma vantagem competitiva para uma empresa?

An: Com certeza, quando as pessoas se sentem bem em um ambiente, ficam mais receptivas e abertas para fazerem negócios.

E: De sua observação no dia a dia como fornecedor, você acha que os escritórios compartilhados desenvolvem iniciativas para os usuários interagirem entre si?

An: Os escritórios compartilhados criam um ambiente estrutural, arquitetura e decoração para ter interação, mas poucos fazem ações pessoais e cultural para isso, vejo que são apenas ambientes descolados, mas poucos usuários interagem entre eles.

E: Você acha que um usuário de um escritório compartilhado tem uma sensação de retribuição quanto ao serviço recebido no espaço?

An: Não sei se tem gratidão, acho apenas que curtem o espaço e daí a retribuição vem na forma do marketing boca a boca, eles indicam para outras pessoas.

E: O que você considera Economia Compartilhada?

An: Considero quando um produto ou serviço são utilizados por várias pessoas, quando há consumo com propósito e as pessoas disponibilizam algo que está acumulando poeira para quem está precisando da mesma coisa.

E: Você acha que grandes cidades, como São Paulo por exemplo, são ambiente hostil?

An: Sim, acho. Nas grandes cidades, o tempo é um dos grandes vilões para que a cidade seja hostil. As pessoas sempre estão correndo e não dão atenção as pequenas coisas que acontecem no dia-a-dia, em seus trajetos, além do que vivemos atualmente com a violência, as pessoas andam desconfiadas pelas ruas.

E: Você acha que empresas de Economia Compartilhada (como a We Work) promovem mais interação e Hospitalidade entre a população das grandes cidades?

An: Com certeza, pois é um ambiente mais calmo e com ótimas estruturas no meio do caos, a estrutura força as pessoas ficarem mais próximas, mas como falei em outra pergunta, essas empresas promovem a interação, tem toda a estrutura e serviços, uma ótima receptividade, mas as pessoas ainda não interagem entre si de uma forma natural, ainda está longe de ter uma interação como num bar.

E: A partir deste mapa que contem os stakeholders que se relacionam com o escritório compartilhado, você incluiria ou excluiria algum elemento? Qual seria a sua modificação?

An: Não, acho que o mapa está ok.

E: Queria que falasse um pouco sobre a questão do capital reputacional, ou seja, a reputação de uma empresa nas redes sociais e as avaliações que os usuários fazem dela.

An: Em relação a quem frequenta o escritório, a nossa reputação não tem tanta importância, somos quase invisíveis (risos). Nem sabe quem somos e só irão prestar atenção caso o trabalho não tenha sido bem feito, ou seja, se o ambiente não estiver em ordem. Agora para as empresas, aí faz a diferença. Temos trabalhado bastante pra prestar um serviço diferenciado, ecológico e que já tem tido seu reconhecimento com selos da área.

E: Você acha que os escritórios compartilhados, como o We Work, por exemplo, promovem uma relação entre os usuários e os funcionários ou até mesmo os fornecedores de serviços do espaço?

An: Entre usuários e funcionários sim, acabam tendo uma relação mais próxima com os que mais frequentam. Com os fornecedores há uma relação mais indireta, acaba sendo apenas uma influência positiva no serviço prestado.