

Modelos de negócios e economia da confiança: em busca de contribuições para a Comunicação

Business models and the trust economy: in search of contributions to Communication

Ramon Bezerra Costa^[1]
ramon.bezerra@ufma.br

RESUMO

Este artigo reflete sobre modelos de negócios na Comunicação utilizando revisão bibliográfica e análise de vinte e uma plataformas da economia da confiança escolhidas por amostragem intencional. Busca-se compreender quais elementos compõem esses modelos de negócios, evidenciando que tais modelos não se resumem à geração de receita, como geralmente são tratados, mas concernem ao arranjo de elementos visando a produção e o compartilhamento de sentidos. O objeto empírico foi escolhido pela presença cada vez maior das plataformas no cotidiano e pela economia da confiança exprimir um processo comunicacional.

Palavras-chave: Modelos de Negócios; Plataformas; Economia da Confiança.

ABSTRACT

This article reflects on business models in Communication using a literature review and analysis of twenty-one trust economy platforms chosen by intentional sampling. It seeks to understand which elements make up these business models, showing that such models are not limited to revenue generation, as they are usually treated, but concern the arrangement of elements aimed at the production and sharing of meanings. The empirical object was chosen due to the increasing presence of platforms in everyday life and the economy of trust to express a communicational process.

Keywords: Business models; Platforms; Trust Economy.

^[1] Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Av. dos Portugueses, 1966 - Vila Bacanga, São Luís (MA).

Introdução

Toda organização possui modelo de negócio, seja ela pública, privada, tendo ou não o lucro como meta. Não obstante sua relevância para a manutenção das instituições, essa não é uma temática frequente na Comunicação. Talvez pelo fato da quase totalidade das organizações de mídia terem modelos de negócios similares com sutis variações: o valor que essas instituições entrega está no conteúdo voltado para um público através de um canal, gerando receita por meio de assinatura e/ou publicidade.

Contudo, no início do século XXI, a ampliação do acesso à internet e a digitalização de conteúdos contribuíram para que modelos de negócios consolidados fossem abalados por entidades que embora também tenham sua principal fonte de renda na publicidade, o valor que oferecem é menos o conteúdo e mais o espaço de relação para produção, curadoria e consumo customizado pelo público ou por algoritmos. Sem contar o mercado baseado no acesso a músicas e conteúdos audiovisuais a partir de um suporte material que também perdeu sua força com a digitalização. A redução da receita de algumas empresas de comunicação e a necessidade de diversificação de seus produtos, comuns nas duas últimas décadas e que contribuíram com demissões em diversos veículos também são perceptíveis.

A emergência dos chamados criadores de conteúdo sem formação específica, mas que executam diversas tarefas e a percepção difundida de que se exige cada vez mais habilidades dos profissionais da Comunicação também justificam a importância de se estudar os modelos de negócios no intuito de vislumbrar cenários para além dos mercados constituídos.

Esse contexto aumentou o interesse pelos estudos sobre modelos de negócios em outras áreas, mas a Comunicação, talvez por conta de historicamente priorizar a formação de pessoas para desempenhar funções na cadeia de produção, circulação e consumo de conteúdos, apesar de estudos importantes, como Anderson *et al.* (2013), Capoano (2022) e Costa (2014), não parece ter se interessado muito pelo tema e continuou com seu foco majoritário nos sentidos e na crítica aos mercados de mídia. A crítica ao funcionamento dos mercados e as diversas abordagens predominantemente hermenêuticas são dimensões essenciais dos estudos em Comunicação. No entanto, como é paga a conta dos conteúdos produzidos? Não seria o caso de refletir sobre a sustentação financeira dos meios e seus demais componentes ao mesmo tempo em que são construídos diagnósticos para gerarem denúncias? Não se trata de defender uma abordagem em detrimento de outra, mas de compreender sua complementariedade.

Foi observando esse cenário que me interessei por modelos de negócios, mas ao invés de pesquisar empresas de mídia consolidadas decidi estudar plataformas on-line, ou seja, estruturas projetadas para coordenar as interações entre as pessoas por meio dos seguintes elementos: dados, que alimentam a estrutura; algoritmos e interfaces que automatizam e organizam as interações; termos de uso que irão reger as interações e relações de propriedade que orientam os modelos de negócios (DIJCK *et al.*, 2018). Assim, o foco deste estudo é um dos elementos das plataformas: os modelos de negócios.

Todavia, meu interesse não são as plataformas mais conhecidas e que estão no cerne do debate contemporâneo sobre privacidade, como Facebook e Google, uma vez que a forma como geram receita também privilegia os anúncios/publicidade. Escolhi pesquisar as plataformas da chamada economia da confiança, definidas por Costa (2018), na esteira de Sodré (2014), como um processo de vinculação social, isto é, comunicacional, tais como Uber e Airbnb, por apostar que podem ampliar a compreensão de comunicação de forma que mais dinâmicas possam ser entendidas como parte da área e indicar uma mudança nos mercados da Comunicação, ajudando a repensar seus modelos de negócios.

A pesquisa que gerou este artigo analisou os modelos de negócios de vinte e uma iniciativas da economia da confiança escolhidas por amostragem intencional a partir de um universo de quase trezentas. Utilizando os nove componentes que compõem os modelos de negócios na perspectiva de Osterwalder e Pigneur (2011) e os três eixos da economia da confiança propostos por Costa (2018) como um processo comunicacional, analisei esses doze aspectos de todas as vinte e uma iniciativas amparado em dados empíricos e em revisão bibliográfica.

Começo o artigo abordando os conceitos de plataforma, comunicação e economia da confiança para demarcar a compreensão do objeto empírico da pesquisa, que também é apresentado no primeiro item a partir de exemplos. Em seguida discuto a noção de modelos de negócios, detalho a metodologia da pesquisa e analiso os resultados, refletindo sobre um entendimento de modelos de negócios na Comunicação caracterizado por diversos elementos orquestrados para a produção e o compartilhamento de sentidos.

Plataforma, comunicação e economia da confiança

As iniciativas da economia da confiança podem ser entendidas como plataformas, isto é, infraestruturas digitais que possibilitam relações, funcionando como intermediárias ao congregar diversas pessoas desempe-

nhando diferentes papéis, como oferecer produtos ou prestar serviços, podendo ser por meio de objetos físicos ou conteúdos digitalizados (SRNICEK, 2017). Uma plataforma oferece infraestrutura para diversas finalidades, não requerendo que se construa um mercado desde o início. Isso cria uma relação de codependência uma vez que as iniciativas ficam à mercê das plataformas, que podem ser descontinuadas ou enfrentar problemas que impeçam seu funcionamento sem aviso prévio, mas as plataformas também dependem das transações realizadas nelas, caso contrário seu modelo de negócio não funcionaria. Tais plataformas estão em todas as áreas e ocupam cada vez mais atividades cotidianas, como relacionamento (Tinder), entregas (Rappi), conteúdos audiovisuais (Netflix), música (Spotify), interações (TikTok), entre outras.

Ao abordar essa temática é importante não confundirmos “rede social” e “plataforma”, como propõe D’Andréa (2020), pois o primeiro termo evidencia o aspecto relacional, enquanto o segundo enfatiza como as interações são delineadas por dimensões econômicas, computacionais, políticas:

(...) as plataformas se apropriam das lógicas de conexão e as potencializam como parte de uma estratégia – comercial sobretudo – que visa incentivar usuários a deixar rastros de suas relações, preferências etc. Considerando essa concepção, parece-nos que é grande o risco de, ao usarmos automaticamente o termo “rede social”, enfatizarmos apenas a dimensão relacional das plataformas, inviabilizando os aspectos materiais, econômicos, políticos etc. da conectividade online. (D’ANDRÉA, 2020, p.23).

Não é o caso de fazer uma revisão desses dois conceitos, mas destacar o entendimento que orientou o estudo. Ao contrário do imaginário que permeou o início da popularização da internet, marcado por ideias de democratização das relações, redução das fronteiras e multiplicação de visões de mundo; atualmente, quando se fala em plataforma, principalmente após as denúncias envolvendo a *Cambridge Analytica* e o Facebook em 2018¹, não é raro as relacionar com estruturas computacionais privadas organizadas em torno de algoritmos pouco transparentes e modelos de

negócios lucrativos nos quais os sentidos de interesses público e privado são turvos (D’ANDRÉA, 2020).

Dentre as maiores empresas em valor de mercado no mundo estão cinco plataformas. Em três, Meta/Facebook, Alphabet/Google e Amazon, sua percepção como plataforma é evidente, mas nas outras duas talvez não: Apple e Microsoft. A primeira é mais conhecida pela venda de hardware e a segunda de software, mas ambas oferecem infraestrutura por meio da qual desenvolvedores podem vender aplicativos. Assim, podem não ter começado como plataformas, mas passaram a explorar essa dinâmica ao buscar diversificar suas fontes de receita. Contudo, existem também as plataformas menores, seja do ponto de vista dos usuários, do valor de mercado, ou da receita movimentada.

Foi analisando esse cenário que percebi como a economia da confiança é um fenômeno curioso ao reunir diferentes modelos de plataformas e questioneei se essas iniciativas não trariam reflexões importantes sobre modelos de negócios na Comunicação. Mas antes disso é necessário discutir o entendimento de economia da confiança.

Cunhado por Costa (2018) no intuito de se distanciar das chamadas economia de compartilhamento (RIFKIN, 2016) e economia colaborativa (BAUWENS, 2012), terminologias sem definição clara e frequentemente entendidas em um viés moralista², em uma perspectiva similar a da mudança de rede social para plataforma, a economia da confiança é um processo de vinculação social, tal como proposto por Sodré (2014), que caracteriza a comunicação. Assim, a economia da confiança é um processo por meio do qual pessoas acessam produtos e/ou serviços através de práticas como empréstimos, doação e aluguel. A partir dessas transações são instituídos e partilhados sentidos que levam a constituição dos modos de vida, isto é, formas das pessoas viverem e se relacionarem, os processos de vinculação social ao seguirmos a proposta de Sodré (2014). Por exemplo, uma pessoa que se hospeda em um hotel e outra que prefere se acomodar em um quarto disponível na casa de um desconhecido encontrado no Airbnb expressam diferentes sentidos que organizam seu modo de vida, ou seja, os processos de vinculação social no qual estão inseridas.

Talvez o uso do termo “confiança” para caracterizar a proposta de Costa (2018) não tenha sido o mais adequado se o intuito era se afastar de conotações prévias

1 – O Facebook (hoje Meta) foi acusado de não proteger os dados de seus usuários, que teriam sido usados pela *Cambridge Analytica* para influenciar em campanhas eleitorais.

2 – Exemplo disso é Belk (2014), para quem é possível diferenciar o falso do verdadeiro compartilhamento uma vez que o primeiro envolve dinheiro e o segundo não.

e positivas, mas a proposição é útil para o entendimento das práticas econômicas baseadas em usos compartilhados ao sistematizar a economia da confiança como um processo que funciona a partir da ação articulada de três eixos interdependentes: a dinâmica entre pares (que indica o modo de funcionamento), a confiança entre desconhecidos (que atua como reguladora do processo, ou seja, dependendo de como for construída os processos de vinculação social assumem características distintas) e a abundância de recursos (que funciona como uma premissa que orienta a percepção dos produtos e serviços em detrimento da escassez). Vejamos cada um desses eixos.

O crescente uso de plataformas no cotidiano tem relação com a ampliação da dinâmica entre pares por meio da qual pessoas ou grupos estão cada vez mais conectados para diversas finalidades. Isso pode ser percebido ao se contratar uma pessoa desconhecida através de uma plataforma (como Get Ninjas) para colocar uma cortina ou ao alugar um carro por dia ou horas não de uma empresa com sua própria frota, mas de um desconhecido através de outra plataforma, como a Parpe.

A confiança é um elemento sem o qual a sociedade não existiria (SIMMEL, 2004) e que tem sido construído de diferentes formas ao longo do tempo. A partir de Giddens (1991) podemos afirmar que a forma mais comum de se construir a confiança nos últimos séculos foi por meio dos sistemas peritos, dinâmicas que podemos não entender como funcionam, mas que aceitamos por não existir outra possibilidade ou por costume. Exemplo disso são as instituições que regulam processos, como as instâncias do legislativo, bancos e órgãos reguladores. Podemos até não acreditar ou não confiar inteiramente nesses sistemas, mas é impossível sair completamente deles (GIDDENS, 1991).

Assim, a confiança tem sido construída majoritariamente por meio de instituições e pessoas desconhecidas nas quais acreditamos por desempenharem determinada função em nome de uma organização, como quando permitimos a entrada de alguém que não conhecemos para consertar a internet porque possui um crachá. Por outro lado, o que se observa é um crescente processo de construção da confiança entre desconhecidos nas plataformas por meio de comentários e referências (COSTA, 2018). Ainda que seja mediado por uma plataforma, para concretizar a transação, na maioria das vezes é preciso confiar na pessoa desconhecida, seja para se hospedar na casa dela durante uma viagem sem pagar (como acontece no Couchsurfing) ou oferecendo sua força de trabalho em troca de acomodação e alimentação (Workaway), entre outras possibilidades existentes nas diversas plataformas.

O terceiro eixo, abundância de recursos, pode ser notado nos conteúdos digitalizados, quando a propriedade de uma pessoa não impede a posse por outra. Contudo, a abundância não se restringe a isso. Lojas de aluguel de roupas não são novidade, mas geralmente eram utilizadas para o acesso a trajes usados com baixa frequência; o que é diferente das iniciativas que costumam ser chamadas de guarda-roupa compartilhado, nas quais através do pagamento de uma assinatura mensal é possível pegar emprestado um número determinado de roupas e acessórios por semana, tornando desnecessária a propriedade individual (a House of Bubbles é um exemplo disso).

A abundância de recursos não significa a desmaterialização de objetos ou o fim da propriedade individual, mas a instituição de outros usos, uma espécie de lente que permite ver utilidade onde existiria ociosidade ou desperdício (COSTA, 2018). Isso é perceptível em plataformas que permitem a comercialização de sobras de refeições (como a Comida da Vizinha) ou espaços usados de maneira compartilhada, de forma que não seja necessário comprar ou alugar um espaço físico e ferramentas que talvez não fossem utilizadas o tempo inteiro, como quando cozinheiros(as) alugam um restaurante por apenas um dia na semana (House of Food) ou nos chamados coworkings, que podem ser especializados em áreas, como o Espaço Zanama (para profissionais de saúde) e o Fab Lab Usina, que funciona como uma oficina para a criação de objetos.

Dentre os conceitos de economia, talvez o proposto por Robbins (1945) seja o mais influente ainda hoje. Para ele, essa ciência estuda as ações resultantes da relação entre as ilimitadas necessidades humanas e os recursos escassos (ROBBINS, 1945). A proposta de substituir a escassez pela abundância mobiliza, então, esse elemento central da economia, abrindo espaço para pensarmos outros tipos de transações econômicas orientadas pela premissa da abundância em detrimento da escassez. Isso pode ser percebido em plataformas diversas, como as que colocam em contato pessoas interessadas em aprender com outras dispostas a ensinar (Chinês, Udemy e House of Learning). As pessoas que irão ensinar, na maioria das vezes, não precisam mostrar diplomas e possuem outras ocupações. É possível um dentista dar aulas de violão em seu tempo livre, por exemplo.

Nesse contexto de expressão da abundância emerge o debate sobre precarização do trabalho. Esse não é o tema da pesquisa relatada aqui, mas é impossível abordar qualquer aspecto sobre as plataformas sem considerar essa dimensão. Ao analisar esse cenário, Ravenelle (2019) percebeu a existência de três perfis: os que tiveram sucesso, os que não

conseguiram sobreviver e os que usam as plataformas para renda extra. As pessoas que se enquadram no primeiro caso, minoria, podem ser exemplificadas naquelas que possuem casas oriundas de herança e alugam por plataformas como Airbnb. No segundo caso estão as pessoas desempregas ou imigrantes sem documentação, que não possuem outra opção de emprego e precisam trabalhar mais de oito horas por dia sem saber quanto irão receber e expostas a acidentes sem nenhum tipo de seguro. O terceiro grupo é constituído pelas pessoas que não precisam do dinheiro para sobreviver, mas buscam incrementar a renda.

Geralmente, as empresas que controlam as plataformas encampam uma retórica segundo a qual esse ambiente favoreceria jornadas flexíveis, permitindo às pessoas escolherem como e quando trabalhar. No entanto, a possibilidade de alcançar isso encontra um cenário com alta taxa de desemprego e flexibilização das leis trabalhistas, favorecendo um cenário de vulnerabilidade e exploração na prestação de serviços por pessoas sem direitos assegurados (SCHOLZ, 2016). Diante disso, Scholz (2016) propõe o cooperativismo de plataforma no qual trabalhadores e proprietários seriam as mesmas pessoas. Exemplo disso é a plataforma Arcade City, que conecta motoristas e passageiros, como a Uber, mas por meio de dinâmicas nas quais quem conduz os veículos pode definir os preços.

Assim, a precarização das relações de trabalho é um aspecto central dos modelos de negócios dessas plataformas. Nesse sentido, pesquisando as iniciativas da economia da confiança que geraram este estudo é evidente a diversidade no perfil das pessoas envolvidas, exatamente como propôs Ravenelle (2019). Por exemplo, da mesma forma como podem existir pessoas desempregadas buscando sobreviver por meio da Dinneer, plataforma que permite receber desconhecidos para refeições em casa, transformando a residência, espaço privado, em um restaurante momentâneo, existem também as que gostam de cozinhar e se cadastram para conhecer pessoas. Além disso, também podem ocorrer casos de assédio e outros crimes nas transações feitas por meio dessas plataformas, dentre outros problemas, da mesma forma como experiências de amizade e solidariedade (COSTA, 2018).

Nesse contexto de diversidade das relações cabe lembrar as plataformas dedicadas a fluxos financeiros. Algumas permitem o empréstimo entre pessoas desconhecidas e colocam em contato quem precisa de dinheiro com quem está disposta a emprestar (como a Mutual). Outras permitem o investimento de risco em startups (Kria). Existem ainda as plataformas de financiamento coletivo por meio

das quais pessoas apresentam ideias de produtos e arrecadam dinheiro, como a Ideame. Nesses exemplos temos: a redução de juros nos empréstimos ao compararmos com os bancos tradicionais; a facilitação para o investimento em startups, tanto pela redução dos valores necessários quanto pelas dinâmicas que favorecem investidores inexperientes; e a possibilidade de pessoas que não são investidoras profissionais, a partir de baixos valores, colocar em segundo plano instituições de financiamento tradicionais.

Considerando o propósito deste estudo não há necessidade de aprofundar essas discussões, mas diante da impossibilidade de não citá-las devemos evitar análises maniqueístas. Principalmente pelo fato de que neste trabalho o que interessa são os modelos de negócios das plataformas, especialmente considerando que eles podem funcionar não apenas explorando as vulnerabilidades (Uber), mas também como oportunidade para dinâmicas mais justas (Arcade City).

Em síntese, a economia da confiança caracteriza uma cenário no qual estamos cada vez mais interagindo com desconhecidos por meio de plataformas, tendo como premissa a possibilidade da abundância que emerge quando priorizamos o uso compartilhado ou quando desempenhamos diferentes funções, fazendo com que precisemos de mecanismos para construir a confiança nessas relações entre estranhos. Assim, esses três eixos da economia da confiança podem ser úteis para compreendermos os modelos de negócios das iniciativas escolhidas e suas potencialidades. No próximo item trago essas análises após discutir o que estou chamando de modelos de negócios e explicar a metodologia utilizada na pesquisa.

Modelos de negócios e economia da confiança

Embora a noção de modelo de negócio remonte às mais primárias trocas de bens e serviços, eles só ganharam destaque como objetos de discussão sistemática no início dos anos 2000, quando se percebe uma complexificação, pois antes, no período industrial, eram mais simples (TEECE, 2010). Na Comunicação, a maioria dos estudos próximos dessa temática costumam priorizar um aspecto dos modelos de negócios: a geração de receita. Exemplos disso são os atuais e relevantes trabalhos de Capoano (2022), voltado para o financiamento do chamado jornalismo pós-industrial, e os estudos conduzidos no âmbito do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho³, como Figaro (2018).

3 – Coordenado por Roseli Figaro, o Grupo de Pesquisa é vinculado a Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

Existem muitas definições sobre modelos de negócios e não há consenso delimitando o que se poderia chamar de uma teoria central (PRESCOTT e FILATOTCHEV, 2021). Contudo, a existência de elementos diferentes que funcionam em conjunto produzindo sentidos por meio de uma proposta de valor está presente na maioria das definições. Isso possibilita entender os modelos de negócios como processos de vinculação social, conforme citado no item anterior na esteira de Sodré (2014), uma vez que eles organizam relações ao instituírem determinadas transações por meio da criação e do compartilhamento de sentidos.

Um entendimento amplamente utilizado e que favorece a compreensão dos modelos de negócios como processos de vinculação social é o proposto por Osterwalder e Pigneur (2011, p.14), para quem tais modelos dizem respeito a “a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Essa definição é acompanhada pela sistematização do modelo de negócio em quatro áreas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, que se subdividem em nove componentes: 1) segmentos de clientes, um ou mais grupos que a organização pretende alcançar. 2) proposta de valor, o produto ou serviço oferecido visando resolver um problema ou satisfazer uma necessidade. 3) canais, meios pelos quais a organização entrega valor a seus clientes. 4) relacionamento com clientes, os tipos de relação que a iniciativa pretende ter com seus públicos. 5) fontes de receita, os recursos que a organização gera a partir da oferta de valor. 6) recursos principais, materiais essenciais para que o modelo de negócio opere. 7) atividades-chave, ações indispensáveis para que a organização funcione. 8) parcerias principais, atores externos a organização necessários para que o modelo de negócio aconteça da forma mais segura e otimizada. 9) estrutura de custo, todas as despesas envolvidas na operacionalização do modelo.

Assim, um modelo de negócio é um processo que descreve a forma como sentidos são organizados em torno da entrega de valor para determinados públicos. Cada proposta de valor institui diferentes processos de vinculação social. Considerando os exemplos do item anterior, as propostas de valor mais comuns são reduzir custos e conhecer pessoas. Dependendo da proposta de valor teremos diferentes sentidos. Os nove componentes propostos por Osterwalder e Pigneur (2011) indicam quais são os elementos desse processo de vinculação social: uma proposta de valor é oferecida para um público que está disposto a entregar uma contrapartida, a partir de um canal, partilhando um sentido entre eles e organizando determinadas formas de ser, conhecer e

fazer. Nessa interação existem recursos e atividades sem as quais o modelo de negócio não poderia funcionar e para isso são buscadas parcerias que possam auxiliar nas atividades. É todo esse processo gera um custo.

Antes de relacionar esses componentes com os dados da pesquisa é importante considerar dois aspectos que podem gerar controvérsias. Primeiro, apesar de Osterwalder e Pigneur (2011) utilizarem termos como “clientes” e “custo”, não são apenas instituições com fins lucrativos que possuem modelo de negócio, organizações não governamentais, poder público e movimentos sociais também dispõem dessa estrutura que descreve seu modo de funcionamento. As fontes de receita não são apenas recursos financeiros, mas qualquer coisa aceita em troca do valor e que ajude a sustentar o modelo. A segunda questão é: como entender valor? Embora seja um conceito com diferentes entendimentos, para o objetivo deste artigo basta o compreendermos como algo que interessa para alguém e satisfaz uma necessidade ou problema (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A análise dos modelos de negócios nessa perspectiva auxilia na identificação dos públicos envolvidos, como são alcançados, qual o valor gerado, os recursos implicados nesse processo, as atividades fundamentais, os custos, entre outros elementos, ou seja, permite fazer um diagnóstico da produção de sentido. Foi por isso que utilizei esses componentes para analisar os modelos de negócios das plataformas da economia da confiança.

Entre 2017 e 2019, em uma pesquisa anterior, foram identificadas 260 iniciativas da economia da confiança em funcionamento no mundo, que foram divididas em sete áreas sugeridas por Costa (2018) e que representam a diversidade dessas dinâmicas econômicas: espaços de trabalho; dinheiro; educação; objetos e tarefas; turismo e hospitalidade; transporte; alimentação. A partir desse *corpus*, foram escolhidas três iniciativas de cada uma das sete áreas, totalizando 21 experiências da economia da confiança, para analisar seu modelo de negócios. Nesse universo de mais de duzentas iniciativas muitas são análogas e a escolha foi feita por amostragem intencional, tendo como critério as iniciativas que representassem os modelos de negócios das demais.

A partir das sete áreas, o objeto da pesquisa foi constituído pelas seguintes iniciativas. Espaços de trabalho: Fab Lab Usina; Espaço Zanama; Clube de Costura. Dinheiro: Ideame; Kria; Mutual. Educação: Cinese; Udemy; House of Learning. Objetos e Tarefas: House of Bubbles; Get Ninjas; Sou Rappi. Turismo e Hospitalidade: Couchsurfing; Workaway; Airbnb. Alimentação:

Dinner; Comida da Vizinha; House of Food. Transporte: Arcade City; Parpe; Uber. No item anterior essas 21 plataformas⁴ foram citadas como exemplos. Todas elas tiveram seu modelo de negócio analisado a partir dos nove componentes de Osterwalder e Pigneur (2011) e em cada uma foi identificado o funcionamento dos três eixos da economia da confiança: dinâmicas entre pares; confiança entre desconhecidos; abundância de recursos.

Na etapa seguinte analisei o que todas as iniciativas tinham em comum nos nove componentes dos modelos de negócios e nos três eixos da economia da confiança. Apesar da diversidade das áreas, os componentes dos modelos de negócios e a forma como os eixos da economia da confiança apareceram eram praticamente as mesmas e assim considerei a maior regularidade. Alicerçado nessa análise, a seguir explico cada um dos componentes dos modelos de negócios e posteriormente sua relação com os eixos da economia da confiança para evidenciar os modelos de negócios como arranjos de elementos (os nove, como vimos, e não apenas a geração de receita) que atuam para a produção e a circulação de sentidos.

O segmento de clientes (um ou mais grupos que a organização pretende alcançar) pode ser resumido no que Osterwalder e Pigneur (2011) chamam de plataformas multilaterais⁵, cujo propósito é a conexão entre diferentes públicos, servindo a dois segmentos de clientes: quem busca e quem oferece algo. Podemos observar também a presença do nicho de mercado, isto é, pessoas com interesses e características específicas. Assim, o que as plataformas da economia da confiança fazem é conectar diferentes pessoas com serviços e produtos que antes não funcionavam de forma integrada.

A proposta de valor (produto ou serviço para resolver um problema ou satisfazer uma necessidade) é a criação de um espaço (físico ou não) para conexão entre pessoas com interesses comuns, nos quais o uso compartilhado facilita o acesso a recursos e serviços sem os mediadores tradicionais (bancos, restaurantes, hotéis), geralmente de forma mais barata, podendo gerar renda extra, reduzir desperdícios, ociosidade e o descarte por meio da ampliação da circulação e da redução da necessidade da propriedade de bens novos para uso individual.

Quanto aos canais (meios pelos quais a proposta de valor é entregue aos clientes), o principal é a plataforma on-line e, em alguns casos, o espaço físico, ambos oferecendo as condições de interação entre diferentes públicos. Já no

relacionamento com clientes (tipos de relação que se tem com seus públicos), existem diferentes formas utilizadas simultaneamente. A mais comum é o “self-service”, que consiste em oferecer a plataforma com explicações para que os clientes possam interagir, geralmente utilizando referências e comentários após cada transação. Outro tipo é a “comunidade”, isto é, o estímulo a interação entre membros da plataforma para que troquem experiências. Ainda que raro, identifiquei “assistência pessoal”, quando existe interação por meio de mensagens nos aplicativos, e-mail ou ligações para uma central visando tirar dúvidas ou resolver problemas.

Em três componentes dos modelos de negócios os resultados foram os mesmos em todas as iniciativas estudadas. Os recursos principais (o essencial para que a dinâmica funcione) foram dois: físico (plataforma ou espaço físico) e humano (pessoas para gerir as atividades). As atividades-chave (ações indispensáveis para que a organização funcione): disponibilização, gestão, manutenção e promoção da plataforma, seja on-line ou um espaço físico. Estrutura de custo (despesas envolvidas na operacionalização): salários e gastos com a plataforma (on-line ou física) descritos em atividades-chave.

Dentre os nove componentes, apenas um não foi encontrado em todas as iniciativas: parcerias principais (atores externos capazes de reduzir os riscos e otimizar o modelo de negócio). Em espaços de trabalho existem parcerias para o oferecimento de cursos; em dinheiro é possível encontrar parcerias com empresas dispostas a financiar projetos; em turismo e hospitalidade existem parcerias com empresas aéreas para disponibilização de milhas. Em transporte foram identificadas parcerias com empresas de seguro, aluguel de veículos, cursos e telefonia. Em educação existem parcerias com empresas para oferecer cursos com desconto. Objetos e tarefas é a área com mais parcerias, principalmente com empresas de pagamento e lojas de venda de produtos para obtenção de descontos. Alimentação foi a área com menos parcerias.

É perceptível uma concentração nas parcerias. Poucas plataformas possuem mais parceiros, geralmente as maiores em números de usuários e valor de mercado (Uber e Airbnb). Investir em parcerias é uma forma de reduzir custos, atrair clientes e manter o espaço em funcionamento. Esse componente é central para que o modelo de negócio se sustente, mas as iniciativas menores negligenciam ou não conseguem uma vez que o mercado já foi ocupado pelas

4 – Diante da volatilidade do ambiente empreendedor é possível que algumas dessas organizações não estejam mais funcionando, mas isso não prejudica os dados uma vez que o interesse era analisar o modelo de negócio, que representa um conjunto maior.

5 – Algumas iniciativas analisadas são espaços físicos (como os coworkings), mas ainda assim funcionam na mesma lógica.

organizações de maior abrangência. O motivo dessa concentração não foi investigado, mas apostaria no segundo.

O último componente são as fontes de receita (recursos que a organização recebe/gera a partir da oferta de valor). Segundo DIJCK *et al.* (2018), o Airbnb, além das taxas cobradas de anfitriões e hóspedes também vende informações de usuários para anúncios e o Couchsurfing, que antes gerava receita através de uma taxa de adesão única, passou a utilizar a comercialização de dados dos usuários. Contudo, de acordo com a pesquisa, a fonte mais comum nas plataformas da economia da confiança é a retenção de uma porcentagem sobre o custo de cada transação, embora também existam, ainda que com baixa frequência: pagamento por uso (dia, hora, mês, ano) e venda de objetos com a marca da plataforma.

Os três eixos da economia da confiança aparecem em todas as iniciativas, mas nem sempre da mesma maneira. A dinâmica entre pares está presente nas interações que podem ocorrer através do uso compartilhado de objetos e espaços, no empréstimo ou na doação de bens ou dinheiro, na troca de conhecimento e no oferecimento de serviços. Essas dinâmicas também podem ser notadas nas avaliações e nos comentários presentes em quase todas as plataformas.

A confiança entre desconhecidos é necessária para que as transações aconteçam, seja fazer um curso, ingerir alimentos com pessoas desconhecidas, dentre outras relações exemplificadas no item passado. Como vimos, este é o eixo dedicado a regulação dos processos e dependendo de como a confiança for construída teremos diferentes processos de vinculação social. Na maioria dos casos a confiança é construída a partir das avaliações e comentários de quem já realizou alguma transação, ou seja, confia-se no que outros desconhecidos disseram.

Contudo, nas iniciativas mais conhecidas (Airbnb e Uber, por exemplo) a confiança é mais centralizada na organização, que se responsabilizará no caso de problemas, especialmente por meio de seguros. Apesar disso, a situação em que mais se exige confiança é quando as transações ocorrem nas residências dos usuários, incluindo, frequentemente, suas famílias com crianças. Nesses casos, apesar da possibilidade da plataforma realizar um ressarcimento em caso de danos, os estranhos estarão interagindo no ambiente doméstico e qualquer solução ou ajuda será após o aparecimento de adversidades.

Assim, mesmo a confiança entre desconhecidos é dependente dos sistemas peritos, no sentido discutido

anteriormente a partir de Giddens (1991). O que é compreensível uma vez que essa forma de confiança tem relação com o ecossistema da dinâmica entre pares e da abundância, ainda em consolidação, mas que se amplia na medida em que aumentam os usos das plataformas.

A abundância de recursos está presente no uso compartilhado, que pode reduzir a ociosidade, o desperdício e os custos. Pode ser notada também, como vimos no item anterior, na entrada de outros atores (não especialistas) em diferentes mercados, oferecendo serviços diversos em seu tempo livre. Esse movimento faz com que certas atividades sejam ampliadas, deixando de estar presentes apenas em determinadas instituições legitimadas e seus especialistas.

Os modelos de negócios da economia da confiança estão muito presentes no cenário atual e com exceção das fontes de receita é o mesmo das maiores plataformas do mundo que estão no centro do debate sobre produção de sentido, controle e privacidade. Isso não é atoa. Tem relação com a presença dos eixos da economia da confiança em nossa sociedade.

Como descreve Srnicek (2017), as plataformas oferecem uma infraestrutura para o desenvolvimento de negócios com custo marginal⁶ próximo a zero e potencial de rápido crescimento por não requerer altos investimentos financeiros, ou seja, disponibilizam um conjunto de ferramentas por meio das quais os usuários podem criar seu próprio mercado sem ter que começar do nada, uma vez que oferecem a infraestrutura básica (os canais, como vimos) para alcançar os públicos. Ainda que uma taxa seja paga para a plataforma existe a possibilidade de iniciar um empreendimento com pouquíssimos recursos. Esse arranjo conforma o ambiente para a manifestação da abundância.

Por exemplo, ao invés de se construir prédios para oferecer quartos de hotel ou de adquirir veículos para alugar, é possível apenas conectar pessoas com veículos ou espaços ociosos por meio de uma plataforma e criar mecanismos de construção da confiança entre esses pares desconhecidos, aumentando apenas os gastos de gerenciamento da plataforma e de servidores, mas que não aumentam imediatamente a entrada de alguns usuários. Além disso, os usuários podem utilizar as plataformas existentes para criarem seus próprios mercados: alugando seu carro pela Parpe, comercializando alimentos pela Comida da Vizinha, oferecendo suas habilidades em serviços hidráulicos pelo Get Ninjas, dentre outras formas.

Devemos atentar para o fato de que a forma de sustentação financeira pode integrar a proposta de valor. Em um

6 – Significa a mudança no custo total da produção a partir da quantidade produzida. O custo marginal próximo a zero quer dizer a possibilidade de se aumentar a quantidade de serviços ou produtos oferecidos sem ampliar consideravelmente os gastos de produção.

momento no qual cresce a preocupação com a privacidade dos dados gerar receita apenas por meio do pagamento de taxas de transação, de forma que os dados pessoais não sejam utilizados para incrementar os ganhos, pode ser uma estratégia de valor adequada. Como não fazia parte do escopo da pesquisa não posso afirmar quais iniciativas da economia da confiança utilizam os dados pessoais para aumentar a receita, mas é fato que sustentar um modelo de negócio apenas com as taxas de uso reduz o lucro.

No entanto, os proventos dessas plataformas estão relacionados ao custo marginal perto de zero, isto é, a exponencialidade dos ganhos tem relação com o aumento do número de usuários sem impacto direto nos custos das atividades-chave. Esse aspecto explica o que Srnicek (2017) chama de tendência a monopolização nas plataformas. Considerando as iniciativas que constituíram o objeto empírico da pesquisa e citadas anteriormente, ao invés de abrir um restaurante arcando com todos os gastos é possível testar alugando um espaço por um dia na semana ou usando a própria casa e para isso as pessoas tendem a buscar a iniciativa com maior número de usuários. Contudo, uma vez que as plataformas funcionam como uma espécie de vitrine, a pessoa pode utilizar mais de uma para oferecer o mesmo serviço simultaneamente, como transformar a casa em um restaurante por meio da Dinner e vender as sobras pela Comida da Vizinha, usar Arcady City e Uber ou o Workway e o Airbnb ao mesmo tempo. Trata-se de um modelo de negócio que funciona dentro de outro: o das plataformas que tendem a monopolizar um mercado ao oferecer o espaço de relação como proposta de valor central e o das pessoas que utilizam essas interações para gerar sua receita.

Considerações finais

O trabalho refletiu sobre modelos de negócios na Comunicação a partir da análise de iniciativas da economia da confiança (COSTA, 2018), entendidas como um processo de vinculação social, isto é, comunicacional (SODRÉ, 2014). Foi possível perceber que os modelos de negócios não se restringem à geração de receita, mas dizem respeito ao arranjo de elementos que atuam em conjunto na produção e circulação de sentidos, podendo instituir diferentes processos de vinculação social.

Os modelos de negócios que emergem com a economia da confiança, baseados na dinâmica entre pares, na confiança entre desconhecidos e na abundância de recursos, seguindo os nove componentes propostos por Osterwalder e Pigneur (2011), podem ser resumidos assim: tem como segmento de clientes quem busca e quem oferece algo; a

proposta de valor é a criação de um espaço (físico ou não) para conexão entre pessoas com interesse comum; os canais são as plataformas (on-line ou física); o relacionamento com os clientes é uma espécie de autosserviço, por meio do qual as iniciativas oferecem a plataforma juntamente com explicações para que os clientes possam se “servir” e interagir por meio das referências e comentários presentes nos perfis dos usuários após cada transação; as fontes de receita são oriundas da retenção de uma porcentagem sobre o valor de cada transação; os recursos principais são físicos (plataforma on-line ou espaço físico) e humanos (pessoas para gerir as diferentes necessidades da plataforma); as atividades-chave são a disponibilização, a gestão, a manutenção e a promoção da plataforma; as parcerias principais dependem da área; a estrutura de custo é composta pelos salários e gastos com a plataforma descritos em atividades-chave.

É notório como as plataformas estão proliferando em todas as áreas e propiciando a conexão entre pares, que favorece a expressão da abundância de recursos por conta do acesso em detrimento da propriedade e da confiança entre desconhecidos por meio de comentários e referências. Esse processo tem contribuído com a precarização do trabalho em um ambiente com altas taxas de desemprego, denúncias de dados pessoais sendo usados sem permissão, dentre outros problemas apontados ao longo do trabalho. No entanto, talvez esse não seja o único caminho. Os eixos da economia da confiança somados aos nove componentes dos modelos de negócios não podem ser usados de outra forma? Orientar o modelo de negócio pela transparência e gerar receita por meio da taxa de uso com valor justo para pagar as atividades-chave não poderia manter um empreendimento sem a exploração do desemprego?

A regulamentação e as práticas laborais baseadas no cooperativismo são caminhos fundamentais na procura por relações econômicas mais justas que devem ser buscadas, mas talvez não precisem ser os únicos. A lógica dos negócios baseados em plataformas parece ter sido incluída de forma definitiva na sociedade, se assim for, não vale a pena compreender essa dinâmica e utilizá-la a partir de outras premissas? Perceber os modelos de negócios como um agrupamento de diferentes elementos que não possuem apenas uma única forma de se relacionar para instituir sentidos não poderia auxiliar as plataformas a incorporarem outras finalidades, como trabalho justo e transparência? Compreender quais elementos compõem os modelos de negócios e como se organizam, como foi o intuito deste trabalho, pode ser um passo para usar esse cenário que se amplia a favor do equilíbrio das relações.

Referências

- ANDERSON, *et al.* 2013. Jornalismo pós-industrial. *Revista de Jornalismo da ESPM*, vol. 2, n. 5, p. 49-51.
- BAUWENS, M. *et al.* 2012. *Synthetic Overview of the Collaborative Economy*. Orange Labs and P2P Foundation, p. 346.
- BELK, R. 2014. Sharing Versus Pseudo-Sharing in Web 2.0. *The Anthropologist*, vol. 18, n. 1, p. 07-23.
- CAPOANO, E. (org.). 2022. *Como se banca o jornalismo: modelos, tendências e reflexões sobre financiamento de mídia*. Ponta Grossa: Atena, 2022, p. 132.
- COSTA, C. T. 2014. Um modelo de negócio para o jornalismo digital. *Columbia Journalism Review: Revista de Jornalismo ESPM*, vol. 9, p. 51-115.
- COSTA, R. B. 2018. *Economia da Confiança: comunicação, tecnologia e vinculação social*. Curitiba: Appris, p. 255.
- D'ANDRÉA, C. 2020. *Pesquisando Plataformas: conceitos e métodos*. Salvador: EDUFBA, p.78.
- DIJCK, *et al.* 2018. *The Platform Society: public values in a connective world*. New York: Oxford University Press, p. 241.
- FIGARO, R. (org.). 2018. *As relações de comunicação e as condições de produção no trabalho de jornalistas em arranjos econômicos alternativos às corporações de mídia*. São Paulo: ECA-USP, p. 245.
- GIDDENS, Anthony. 1991. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Editora UNESP, p. 156.
- OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. 2011. *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, p. 300.
- TEECE, David J. 2010. Business Models, Business Strategy And Innovation. *Long Range Plan*, vol. 43, n. 2, p. 172-194.
- PRESCOTT, J. E.; FILATOTCHEV, I. 2021. The Business Model Phenomenon: Towards Theoretical Relevance. *Journal of Management Studies*, vol. 58, n. 2, p. 517-527.
- RAVENELLE, A. J. 2019. *Hustle and Gig: struggling and surviving in the sharing economy*. Oakland, California: University of California Press, p. 279.
- RIFKIN, J. 2016. *Sociedade com custo marginal zero: a internet das coisas, os bens comuns colaborativos e o eclipse do capitalismo*. São Paulo: Makron Books, p. 400.
- SCHOLZ, T. 2016. *Platform Cooperativism: challenging the corporate sharing economy*. New York: Rosa Luxemburg Stiftung, p. 29.
- SIMMEL, G. 2004. *The philosophy of Money*. London: Routledge, p. 616.
- SODRÉ, M. 2014. *A ciência do comum: notas para o método comunicacional*. Petrópolis, RJ: Vozes, p. 323.
- SRNICEK, N. 2017. *Platform Capitalism*. Cambridge: Polity Press, p.120.