



SHARING ECONOMY

Empreendedorismo na Economia de Partilha

**Estudo de Análise
e Caracterização
do Modelo Económico
Sharing Economy**

Setembro 2022



aapi

Associação Ação
Para a Internacionalização

CENTRO 2020



**PORTUGAL
2020**



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Índice

Ficha técnica	7
I. Introdução	9
II. Centro – uma região inovadora	13
III. Entender a economia de partilha	17
O que é a economia de partilha?	17
Modelos de negócio e criação de valor na economia de partilha	20
Padrões de disrupção da economia de partilha	24
IV. Atividades e sectores da economia de partilha	35
As atividades da economia de partilha	35
Implicações sociais e políticas da economia de partilha	43
V. Mercado e consumo colaborativo	47
Motivações	47
Fatores facilitadores	49
Tendências	49
VI. Estudos de caso	57
BeerOrCoffee	59
Bounce	62
Cleanwatts	65
eParkio	68
GoParity	71
Indie Campers	74
LUGGit	77
Merytu	80
Musicasa	83
Remote	86

SheerMe	89
Shimejito	92
SiliconBali	95
Sparkl	97
Sword Health	100
Topo	103
Tripwix	106
Uniplaces	109
UshowMe	112
WeChangers	115
Zaask	118
VII. Conclusões	122
Siglas e acrónimos	125
Fontes	126
Anexos	136
Matriz de análise (case studies) - ficha descritiva	136
Ecosistema de inovação e empreendedorismo da região centro	139

Caixas de texto

Caixa 1 – Wikipedia e iFixit, enciclopédia e guias editados por todos	13
Caixa 2 – Freecycle, a missão de construir um movimento de partilha mundial que reduza o desperdício, poupe recursos preciosos e una os membros numa comunidade maior	14
Caixa 3 – Plataformas de carsharing e hospitalidade partilhada	14
Caixa 4 – Zipcar, uma proposta de valor que abalou o sector do aluguer de veículos	15
Caixa 5 – Partilha de bens e equipamentos como negócio - a imaginação é o limite...	17
Caixa 6 – Stashbee, uma plataforma para hóspedes e anfitriões interagirem e gerirem reservas de espaço de arrumação	18
Caixa 7 – Etsy, a plataforma que ajuda os vendedores a transformarem as suas ideias em negócios bem-sucedidos	19
Caixa 8 – Tripadvisor, um guia construído com as experiências dos utilizadores	20
Caixa 9 – OpenDesk: móveis de designers independentes numa plataforma global e produção local	21
Caixa 10 – O IKEA faz uma parte, o cliente faz outra, juntos poupam dinheiro	22
Caixa 11 – Rent the Runway: roupa por assinatura	23
Caixa 12 – Os “pioneiros” da economia de partilha continuam a inspirar novos negócios.	25
Caixa 13 – HopSkipDrive, o “Uber for Kids”	25
Caixa 14 – TaskRabbit: na esteira da economia gig	26
Caixa 15 – Freelancer: o maior mercado do mundo para trabalhadores independentes	27
Caixa 16 – Será possível levar a economia de partilha às clínicas e hospitais?	31
Caixa 17 – Algumas reações de grandes insígnias ao modelo de economia de partilha	32
Caixa 18 – Negócios de fornecimento de refeições na economia de partilha	41
Caixa 19 – BeerOrCoffee, um projeto com liderança feminina	45
Caixa 20 – Sparkl, um projeto com liderança feminina	77
Caixa 21 – Tripwix, um projeto com liderança feminina	85
Caixa 22 – WeChangers, um projeto com liderança feminina	92

Figuras

Figura 1 - Desempenho dos indicadores de Inovação na Região Centro e EU	10
Figura 2 – Competitividade (Portugal = 100), NUT III, 2020	11
Figura 3 - Sharing economy	14
Figura 4 - Participação na economia de partilha	31
Figura 5 - Collaborative Economy Honeycomb, de Jeremiah Owyang (Version 3.0)	33
Figura 6 - Motivações para a participação na economia de partilha na perspetiva do utilizador	38

Gráficos

Gráfico 1 - Confiança na economia de partilha (Estados Unidos, 2019)	37
Gráfico 2 - Value of global peer to peer lending from 2012 to 2025 (in billion U.S. dollars)	38
Gráfico 3 - Ride-sharing market size worldwide in 2026 (in billion U.S. dollars)	39



**Em qualquer sector
a inovação disruptiva
é o que os empreendedores
exortam, o que os operadores
estabelecidos temem e os
investidores perseguem.”**

GOLDSMITH (2019)

Palavras-chaves: *Sharing economy*; economia de partilha; empreendedorismo; modelos de negócios; casos de sucesso

Ficha técnica

TÍTULO

Estudo de Análise e Caracterização do Modelo Económico Sharing economy

PROMOTOR

Associação Ação para a Internacionalização

PROJETO

SHARING ECONOMY – Empreendedorismo na Economia de Partilha (CENTRO-04-3560-FSE-072309)

AUTORA

Joana dos Santos

REVISÃO

Lurdes Morais

EDIÇÃO E ARRANJO GRÁFICO

Filomena Jorge - Monstros&CIA

GESTÃO DE PROJETO

Rafael Silva

COORDENAÇÃO GERAL

Lurdes Morais

PRODUZIDO POR

CH Business Consulting, S.A.

DATA

Setembro de 2022



I. Introdução

O desenvolvimento exponencial de plataformas *online* tem permitido o crescimento de um modelo económico - a *economia de partilha* ou *sharing economy*, um paradigma que possibilita a troca direta de bens, serviços e mão-de-obra e rentabilizar ativos que são pouco utilizados, procurando obter, através da partilha, um maior valor económico ou social de um bem, um espaço ou uma expertise pessoal, que não estão a ser completamente utilizados. A economia de partilha é identificada como um modelo económico resultante das alterações em diversas dimensões do panorama da economia mundial, onde a ciência, a tecnologia e a sociologia têm sofrido diversas alterações, em resposta a problemas que a sociedade enfrenta. Atualmente existem, por todo o mundo, empresas de partilha de casas, carros, bicicletas, barcos, equipamentos, roupa, disponibilidade de tempo ou destreza para prestar determinados serviços. Estas empresas geram inúmeros postos de trabalho e valor económico.

A *sharing economy* apresenta-se como uma das mais importantes tendências atuais e futuras, com crescente impacto na sociedade nos próximos anos, sendo uma fonte de promoção da inovação e do empreendedorismo qualificado e inclusivo, que pode dar origem à criação de novas empresas de crescimento acelerado e com forte presença internacional.

A Associação Ação para a Internacionalização (AAPI) tem vindo a desenvolver um trabalho profundo e consistente no sentido de apoiar a introdução de mecanismos inovadores, baseados nos novos paradigmas da transformação digital e da sustentabilidade, atuando na construção de um ambiente favorável ao surgimento de iniciativas empresariais inovadoras e em linha com o trajeto de desenvolvimento preconizado para o sistema económico a uma escala global, muito orientado para as tecnologias e internacionalização dos negócios, que possam contribuir para elevar os índices de inovação da região e a sua capacidade exportadora em bens e serviços transacionáveis de elevado valor acrescentado.

Foi neste contexto que nasceu o projeto *sharing economy – Empreendedorismo na Economia de Partilha*, enquadrado no Sistema de Apoio a Ações Coletivas – Empreendedorismo (Aviso 03/CENTRO/2020), que pretende estimular o espírito empreendedor de jovens qualificados e de empresas já existentes para a criação de novos negócios tendo por base os princípios da economia de partilha, numa economia global, acompanhando as tendências deste movimento a nível mundial. A estratégia subjacente a este projeto consiste em catapultar e fortalecer novas ideias e iniciativas empresariais, assentes nas tendências da economia de partilha, que promovam a inovação e uma maior dinâmica empresarial, sustentado no potencial dos seus ativos, colocando a Região Centro na liderança deste novo trajeto, arrojado e altamente ambicioso. Para cumprir esta ambição o projeto inclui um conjunto de atividades determinantes, com vista a atingir os seguintes objetivos operacionais:

1. Conhecer o conceito de *sharing economy*, as tendências de evolução e os vários modelos de negócio associados;
2. Demonstrar a viabilidade dos negócios relacionados com a *sharing economy*, como forma de estimular o surgimento de iniciativas empresariais inovadoras;
3. Capacitar os empreendedores para estes novos conceitos, promovendo a partilha e o espírito empreendedor;
4. Disponibilizar ferramentas de capacitação para o desenvolvimento das ideias de negócio e de apoio à concretização de novas empresas;
5. Dinamizar iniciativas de mentoria para o apoio ao desenvolvimento de novos negócios que sejam disruptivos e incluam processos e metodologias inovadoras;
6. Estimular a participação das mulheres nos processos de desenvolvimento das ideias e na criação de novos negócios;
7. Promover a cooperação entre os agentes do ecossistema, em particular na procura de soluções de financiamento para este tipo de negócios;
8. Divulgar a temática e disseminar os outputs produzidos no projeto, como forma de semear o crescimento da atividade na região Centro.

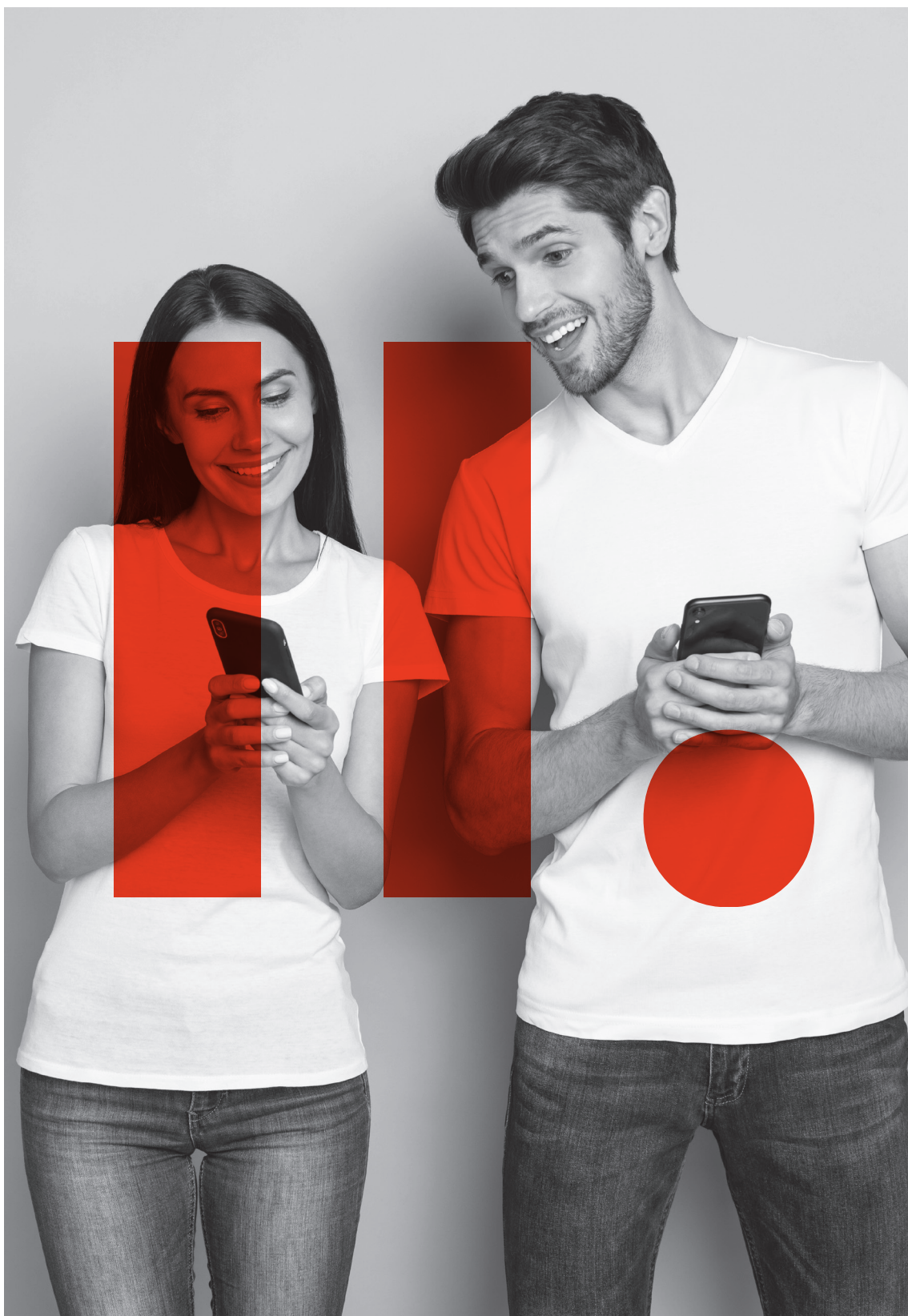
Tendo em vista inspirar e capacitar os empreendedores para este modelo económico, o projeto inicia-se com o estudo que agora se apresenta, que tem inerente o trabalho de recolha, análise e sistematização de informação sobre a economia de partilha, a sua evolução e tendências futuras no contexto económico, assim como a identificação e caracterização de negócios viáveis e com potencial de replicação na região Centro, tirando partido das suas potencialidades de inovação. Este estudo será divulgado através de uma *masterclass* e de fichas de *business intelligence* com casos de estudo, como forma de disseminar a temática e inspirar os participantes na prossecução das suas ideias de negócio. Constitui, portanto, a base para o desenvolvimento dos novos projetos empreendedores que se pretende espoletar, os quais serão depois devidamente acompanhados através de disponibilização de ferramentas adequadas, ações de capacitação e mentoria.

O estudo vai permitir identificar e descrever as principais tendências nos modelos de negócio baseados na economia de partilha, destacando as potenciais áreas onde estes conceitos mais facilmente poderão florescer, à luz de um conjunto de “*case studies*” de negócios inovadores. Pretende-se assim criar as condições para aproveitar o potencial da economia colaborativa e da novidade introduzida, bem como das oportunidades oferecidas, conectando-as com os principais atores e partes interessadas, bem como com iniciativas bem-sucedidas de modo a inspirar novos negócios empreendedores.

O estudo está organizado em 8 capítulos. Tratando-se de modelos disruptivos será necessário municiar informação sobre estes conceitos, que permita espoletar a criatividade e a inovação e a geração de novas ideias com potencial. Assim, após esta introdução e uma breve análise da região em termos de inovação, o estudo inicia-se com uma caracterização sólida e abrangente do modelo económico de economia de partilha, explorando os principais conceitos que lhe estão associados e as suas implicações na modelagem de novos negócios, ou adaptação dos seus princípios a empresas que já estão em atividade. Procura-se, numa terceira parte explorar informações e análises sobre os principais sectores onde tem vindo a singrar projetos de economia de partilha, escrutinando as tendências atuais e expectáveis no futuro para negócios segundo este modelo. A perspetiva da procura por modelos colaborativos de consumo é abordada no quarto capítulo, que pretende compreender os fatores impulsionadores da *sharing economy*, analisando as motivações e os novos hábitos de consumo (fatores sociais, ideológicos, ecológicos, racionais, etc.), bem como os aspetos necessários ou impulsionadores destas opções, procurando identificar pistas para novos negócios que vão ao encontro das necessidades e expectativas de mercado. São depois identificados e caracterizados 21 casos de sucesso associados à economia de partilha, avaliados pormenorizadamente quanto ao seu potencial de replicação e viabilidade, em convergência com as perspetivas de evolução futura do consumidor e da experiência de compra, em vários domínios, como o entretenimento, a educação, a mobilidade e os transportes, o turismo, os serviços pessoais e profissionais, etc. O estudo termina com uma síntese conclusiva com os aspetos mais relevantes desta análise, quer do ponto de vista dos empreendedores que pretendam seguir esta via para os seus negócios, quer tendo em consideração a informação necessária para alimentar as demais atividades do projeto. Por fim, em anexo, faz-se a identificação das entidades do ecossistema de inovação e empreendedorismo da região centro, no que diz respeito às entidades de incubação existentes.

Em suma, pretende-se com este estudo analisar e caracterizar a economia de partilha no contexto atual e futuro, com recurso ao *benchmarking* internacional através de um trabalho aprofundado de pesquisa que permitirá identificar quais as áreas onde a região se pode afirmar neste percurso de inovação, dando respostas às seguintes premissas:

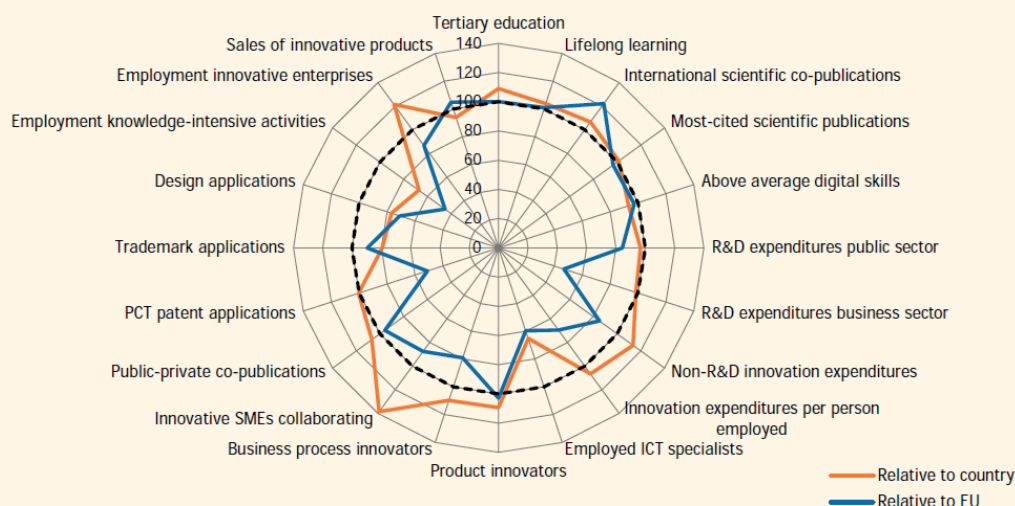
- » As áreas e setores com maior potencial de aplicabilidade dos conceitos de *sharing economy*;
- » As principais oportunidades de negócio geradas por estes modelos económicos;
- » Os aspetos críticos a considerar em negócios de *sharing economy* – tecnologia, organização, recursos humanos, competências necessárias, etc.;
- » A identificação de negócios de *sharing economy* nacionais e internacionais, procurando a abrangência setorial dos casos selecionados, bem como ser o mais inclusivo possível em diferentes dimensões relativas aos seus empreendedores, designadamente no que se refere à idade e género (destaque a casos com liderança feminina, por estar tradicionalmente sub-representada na gestão empresarial);
- » As entidades e os organismos do ecossistema de inovação e empreendedorismo da região que podem apoiar o desenvolvimento e implementação de projetos nas áreas identificadas.



II. Centro – uma região inovadora

Segundo o *Regional Innovation Scoreboard* - indicador produzido pela Comissão Europeia que permite uma comparação do desempenho dos sistemas de inovação das várias regiões europeias - a Região Centro foi classificada como “Inovadora Moderada” no ano 2021, o que a coloca na terceira posição a nível nacional, liderada pela Região de Lisboa e pela Região Norte. Globalmente, no último ano, todas as regiões portuguesas pioraram o seu desempenho face à média europeia. A Região Centro perdeu a segunda posição para a Região Norte, o que se deveu sobretudo ao desempenho menos favorável em termos de emprego nas indústrias de alta e média-alta tecnologia e nos serviços de conhecimento intensivo, de despesa do setor privado em I&D ou de pedidos de patentes (variáveis em que a região assume valores abaixo de 50% da média europeia).

FIGURA 1 - DESEMPENHO DOS INDICADORES DE INOVAÇÃO NA REGIÃO CENTRO E EU



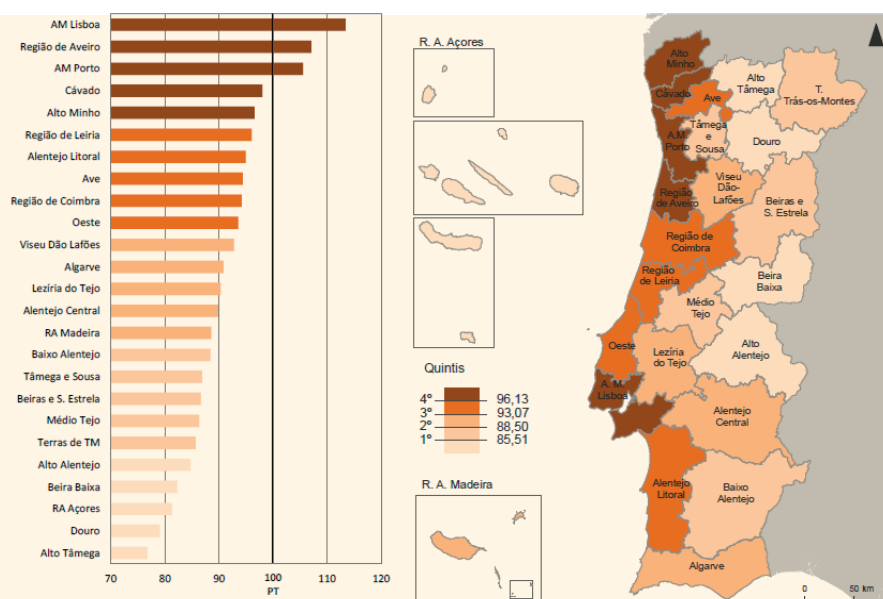
Fonte: Regional Innovation Scoreboard 2021

A análise do gráfico acima permite comparar o desempenho da Região Centro com Portugal (laranja) e com a União Europeia (azul) em diversos indicadores de inovação, sendo de destacar, no primeiro caso, o posicionamento elevado dos indicadores relacionados com a inovação das PME (ao nível do emprego, da cooperação, dos processos e produtos) e, no segundo caso, das publicações científicas em co-autoria, todos eles com resultados acima da média.

Embora com uma enorme margem de evolução, os pontos fortes acima identificados resultam de um trajeto consistente da região num esforço coletivo de consolidação de um Sistema Regional de Inovação onde interagem ativamente diversos atores: (i) as empresas mais inovadoras integradas nos diferentes sistemas produtivos regionais, (ii) as entidades e interfaces do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN) representadas na região e focadas na transferência de conhecimento para as empresas, (iii) as entidades com capacidade de produção de conhecimento científico e (iv) instituições de educação e formação e empresas de prestação de serviços. Todavia, este ecossistema não é uniforme em toda a região, provocando desequilíbrios nas dinâmicas inovadoras ao nível das sub-regiões, que resultam sobretudo em dicotomias territoriais relevantes associadas às desigualdades na densidade organizacional. Com efeito, existe um sistema polarizado pelas Regiões de Coimbra, de Aveiro e de Leiria, que dominam os processos de criação e produção de conhecimento, beneficiando dos efeitos da inovação. Importa salientar a proximidade geográfica das redes de conhecimento existentes sobretudo à Região Norte litoral, que privilegia a escala regional nos processos inovação, numa equação onde as relações internacionais são quase inexistentes.

O desempenho global ao nível da inovação na Região Centro reflete-se também na competitividade, conforme demonstrado pelo índice de competitividade do INE (índice parcelar do Índice Sintético de Desenvolvimento Regional (ISDI). A região Centro, para além de ter descido de posição nesse índice de 3º para 4º lugar, atrás da Área Metropolitana de Lisboa, região Norte e Algarve, apresenta uma única NUTS III, a Região de Aveiro, com índice superior à média nacional e coeficientes de variação elevados entre as suas NUTS III nesse indicador (CCDRC, 2021).

FIGURA 2 – COMPETITIVIDADE (PORTUGAL = 100), NUT III, 2020



Fonte: INE, 2020

Também o poder de compra *per capita* da Região Centro regista valores abaixo da média nacional, posicionando-se em 2019 apenas à frente das Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, sendo que, à semelhança do indicador anterior, apenas as Regiões de Aveiro, Leiria e Coimbra se aproximam do valor registado no país.

A revisão da Estratégia de Especialização Inteligente para a Região Centro, que vai alicerçar as opções e prioridades patentes na construção do próximo quadro de programação dos Fundos Estruturais, tem justamente em consideração a necessidade de convergir as dinâmicas de inovação com a melhoria dos índices de competitividade da região, criando condições favoráveis à incorporação dos seus efeitos nas empresas e na população. Para tal, essa estratégia será baseada em setores de elevado potencial de crescimento, que permitam alavancar um desenvolvimento alinhado com os desígnios da União Europeia e respetivos Estados-Membros no que respeita à transformação digital e transição climática, dos quais a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação é decisiva e incontornável.

Assim, preconiza-se para o futuro, uma grande aposta na alocação de fundos em projetos que facilitem a transformação digital, não só nos modelos de negócio empresarial, assim como na sociedade em geral, apetrechando todos os agentes públicos e privados dos recursos e das competências necessárias para elevarem a região a níveis superiores de inovação e competitividade, convergindo com a média nacional e europeia.

Para o efeito, a criação de condições favoráveis ao empreendedorismo na região através da influência de *spillovers* (externalidades) de conhecimento em áreas dominantes como as TICE, afigura-se como uma das principais prioridades da política pública na próxima década, tirando partido das valências do ecossistema, especialmente a rede de incubadoras, algumas delas de base tecnológica, que se encontram preparadas para o desafio desta transformação (Anexo).



III. Entender a economia de partilha

O que é a economia de partilha?

A economia de partilha ou *sharing economy*, usando o termo anglo-saxónico, também denominada de economia *mesh*¹, *economia colaborativa*², *economia peer to peer* ou *consumo conectado*³, entre outras designações, é uma nova tendência que se expande através de novas organizações e novos modelos de negócio, sendo considerado um sistema socioeconómico construído em torno da **partilha de recursos humanos e físicos, o qual inclui a criação, produção, distribuição, comércio e consumo partilhado de bens e serviços por pessoas e organizações.**

Trata-se de um modelo em que **as atividades são realizadas através de plataformas online de forma a criar um mercado aberto para o uso temporário ou definitivo de bens ou serviços, podendo implicar ou não, o pagamento de um valor previamente acordado.** Engloba transações como a partilha, empréstimo, venda, aluguer, doação e trocas.

Também é compreendida como um conjunto de iniciativas de consumo conectado, que enfatiza a reutilização de produtos e as conexões *peer to peer*, eliminando intermediários e possibilitando interações *face to face*, além de proporcionar uma nova configuração dos modelos de negócio da economia tradicional. Apesar das práticas de partilha acompanharem a história da humanidade desde o início dos tempos – de forma individual, local, informal, e fora de uma lógica de mercado – nas últimas décadas evoluíram exponencialmente ao fazer uso da tecnologia, em articulação com uma lógica comercial, que trouxe ameaças para organizações formais e mais estruturadas, em diversos setores económicos. *Sharing economy* passou a ser utilizado como um termo genérico que abrange diferentes tipos de negócios, com impactos ambientais, económicos e sociais diversos.

A prática da atividade envolve geralmente três intervenientes, designadamente, os prestadores de serviços, que partilham bens, recursos, disponibilidades e/ ou competências, os utilizadores, aqueles que usufruem dos serviços e os intermediários que, através de uma plataforma *online*, ligam os prestadores de serviços e os seus utilizadores.

1 Gansky, 2010

2 Botsman & Rogers, 2011

3 Dubois, Schor, & Carfagna, 2014

De acordo com alguns autores⁴ o fenómeno do crescimento da economia de partilha pode ser explicado pelos seguintes fatores:

- a. A disseminação de plataformas e dispositivos digitais avançados;
- b. A tendência emergente de usar os recursos económicos (bens e serviços) com maior eficiência e racionalidade;
- c. As novas necessidades dos consumidores - cooperação, mudança de atitudes em relação à propriedade e consciencialização para escolhas mais sustentáveis;
- d. As mudanças sociais e culturais, decorrentes da globalização e da urbanização.

A economia de partilha apresenta quatro características fundamentais⁵:

- » O **core** oferecido é algo que pode ser partilhado, dentro de uma comunidade, mercado ou cadeia de valor, incluindo produtos, serviços e matérias-primas;
- » As **redes avançadas de dados na web** e em dispositivos móveis são utilizadas para rastrear bens e uso, informações de clientes e produtos;
- » O foco está nos bens físicos ou serviços partilháveis, incluindo bens e equipamentos usados, o que torna a sua **reutilização e recuperação** valiosa e relevante;
- » As **recomendações** dos clientes e utilizadores são determinantes, exacerbadas pela utilização de redes sociais, o que torna poderosa a sua influência na configuração dos produtos e serviços que são oferecidos e no sucesso dos mesmos no mercado.

⁴ Gansky (2010, p. 63)

⁵ Gansky; 2010; Gerwe & Silva, 2018

FIGURA 3 - SHARING ECONOMY

Fonte: CFI - Corporative Finance Institute

Modelos de negócio e criação de valor na economia de partilha

A economia de partilha pode enquadrar-se em quatro grandes categorias⁶: **recirculação de bens**, **maior utilização de ativos duráveis**, **troca de serviços** e, por último, mas não menos importante, **partilha de ativos produtivos**. Assenta em 3 princípios:

1. **Access over ownership**, associado a uma mudança de mentalidade em relação à propriedade, segundo o qual as pessoas querem pagar pelos **benefícios ou usufruto dos produtos**, em vez de os possuírem definitivamente. Tal permite que um produto possa ser partilhado sucessivamente até ao limite da sua vida útil.
2. Mercados de **redistribuição**, ou seja, as redes físicas ou virtuais que possibilitam o *match* entre os possuidores dos produtos ou habilidades e os seus novos compradores ou utilizadores. Estas redes permitem que mercadorias/produtos usados ou de outros proprietários, sejam redistribuídas fomentando o segundo tipo de consumo colaborativo, fazendo “sair” de lugares onde não são mais necessários para outros que sejam.
3. **Estilos de vida colaborativos**, pessoas que comungam de interesses e reúnem-se para trocar bens e serviços, a nível local e mundial, na medida em que a *internet* permite que as pessoas coordenem, reduzam e transcendam limites físicos.

Tal como tem vindo a ser referido, a criação de valor no contexto da economia de partilha ocorre geralmente no fornecimento de acesso e intensificação no uso de ativos subutilizados, e recorre a dois mecanismos principais⁷, que muitas vezes se combinam entre si:

- » **Intermediação entre utilizadores**: vários projetos criam valor através da organização de transações descentralizadas entre utilizadores, através de redes digitais distribuídas e de larga escala, a fim de organizar a produção descentralizada, a distribuição e a troca dos bens ou serviços;
- » **Repositório centralizado de recursos**: outras iniciativas geram valor na criação e fornecimento de acesso a um repositório central de recursos.

⁶ Schor, 2016

⁷ Acquier et al., 2019

Os modelos de negócio em *sharing economy* podem ter finalidades lucrativas, não visar a obtenção de lucro ou serem projetos híbridos. Caso visem a obtenção de lucro, adotam uma lógica de mercado e a monetização dos serviços, onde a captação de receitas consiste normalmente no “arrendamento” temporário dos recursos. Podem, também, ser projetos sem fins lucrativos ou de lucro limitado, pois a sua sustentabilidade económica é entendida como uma forma de promover uma missão social ou ambiental, utilizando lógicas de mercado apenas para promover a sua missão.

O foco dos modelos de negócio em contexto de *sharing economy*, assenta em dois pontos, principais: como criar valor para os clientes; como captar os recursos e redistribuí-los no mercado. Com base na forma como são captados recursos e como estes são redistribuídos é possível considerar 4 modelos de negócio da economia de partilha distintos⁷:

COMMONERS

Estes projetos visam criar e promover o livre acesso a bens públicos. Normalmente, são projetos sem fins lucrativos que compilam e sistematizam um repositório de recursos, conhecimentos, habilidades para os tornar disponíveis ao maior número de pessoas. Este modelo centra-se na criação e distribuição de valor, partilhado pela e para a comunidade. Os projetos *Commoners* estão geralmente associados a aspirações de mudanças sociais e culturais, sendo alimentados por contribuições de voluntários, o que faz com que tenham custos operacionais reduzidos. Ainda assim, por não terem uma ótica mercantil apresentam como principais desafios a sua sustentabilidade financeira, o que também dificulta a escalabilidade do projeto.

CAIXA 1 – WIKIPEDIA⁸ E IFIXIT⁹, ENCICLOPÉDIA E GUIAS EDITADOS POR TODOS

A *Wikipédia* é o exemplo mais ilustrativo deste modelo, cuja filosofia consiste em promover a democratização do conhecimento, gerado e produzido de forma descentralizada, através da contribuição, espontânea e gratuita dos seus voluntários, sob o desígnio “a enciclopédia livre”. Este projeto, que fez 20 anos em 2021, conta com perto de 45 mil utilizadores registados e já se verificaram mais de mil milhões de edições de página desde que a *Wikipédia* foi configurada!¹⁰

Outro exemplo interessante é o caso *iFixit*, fundada na Califórnia em 2003, que disponibiliza uma plataforma que ensina as pessoas a repararem os seus próprios produtos eletrónicos, oferecendo guias de reparação, um fórum de discussão, ferramentas e peças com o objetivo de aumentar o concerto e duração dos equipamentos e, assim, contribuir globalmente para a redução de lixo eletrónico.

PLATAFORMA ORIENTADA À MISSÃO

Neste modelo de *sharing economy* os projetos assentam em plataformas que visam intermediar e ligar pessoas com o objetivo de fomentar a permuta entre os indivíduos para promover uma determinada causa e fortalecer vínculos entre a comunidade.

⁸ www.wikipedia.org

⁹ www.ifixit.com

¹⁰ www.en.wikipedia.org/wiki/Special:Statistics

CAIXA 2 – FREecycle¹¹, A MISSÃO DE CONSTRUIR UM MOVIMENTO DE PARTILHA MUNDIAL QUE REDUZA O DESPERDÍCIO, POUE RECURSOS PRECIOSOS E UNA OS MEMBROS NUMA COMUNIDADE MAIOR

Um exemplo deste modelo é a plataforma de trocas *online Freecycle*¹², cuja missão é construir um movimento de partilha a nível mundial que reduza desperdício e poupe recursos já que a vida de muitos recursos é prolongada, permitindo que os seus membros beneficiem de uma comunidade maior. A *Freecycle* nasceu em 2003 nos Estados Unidos da América, atualmente conta com mais de 10 milhões de membros e está presente em mais de 5 mil cidades. Os membros da *Freecycle* publicam ofertas por e-mail para coisas que já não precisam no seu grupo local e, se outro membro estiver interessado, responde ao autor do anúncio para combinarem a forma de entrega. É uma associação sem fins lucrativos financiada por doações, subsídios, patrocínios e royalties de anúncios.

MATCHMAKERS

Neste caso tratam-se de plataformas comerciais com fins lucrativos que criam redes para permitir a transação de bens e serviços entre os seus membros. Os dinamizadores deste tipo de projetos numa fase inicial dedicam-se a identificar os recursos que estão dispersos e subutilizados e que apresentam potencial para serem partilháveis, os quais são disponibilizados através do *website*, sendo remunerados pela gestão da oferta e procura. Trata-se de um modelo com um elevado poder de escalabilidade, pelo que estes projetos geralmente causam grandes impactos a nível social, ambiental e económico e, por esta razão são projetos envoltos em polémicas sociais, ambientais e regulamentares (basta lembrar o que aconteceu com a entrada da *Uber* no mercado).

CAIXA 3 – PLATAFORMAS DE MOBILIDADE E HOSPITALIDADE PARTILHADA

São exemplos de *Matchmakers* os setores de atividade como a mobilidade e hospitalidade: a *Uber*¹³, *Lyft*¹⁴, *BlaBlaCar*¹⁵, que comungam da mesma filosofia – uma plataforma que une potenciais condutores não profissionais com carro e quem precisa deste serviço; ou a *AirBnb*¹⁶ em que os intervenientes interligados são quem oferece e procura alojamento. Por norma estes projetos promovem uma filosofia de gestão de livre mercado, em vez das lógicas comerciais tradicionais e das normas sectoriais vigentes.

Os exemplos citados tornaram-se emblemáticos da economia de partilha, pela elevada adesão, por terem conseguido atrair e captar milhões em rondas de financiamento, continuando a inspirar múltiplas iniciativas empreendedoras.

¹¹ www.freecycle.org

¹² www.freecycle.org

¹³ www.uber.com

¹⁴ www.lyft.com

¹⁵ www.blablacar.pt

¹⁶ www.airbnb.pt

FORNECEDOR DE INFRAESTRUTURA PARTILHADA

São projetos que criam valor fornecendo acesso temporário e pago a um repositório centralizado de recursos privados, tais como carros, bicicletas, ferramentas, etc. Profissionais ou utilizadores privados podem utilizar esses equipamentos, através de uma mensalidade ou pelo seu uso esporádico. Neste modelo de negócio o seu dinamizador detém a posse das infraestruturas físicas a partilhar e promove o acesso aos utilizadores em troca de valor económico pelo uso, e não pela comercialização dos mesmos. Apesar da sua lógica comercial são projetos igualmente comprometidos a nível social e ambiental, uma vez que promovem o acesso em vez da propriedade e a utilização de equipamentos subutilizados, com as consequentes vantagens na economia de recursos.

A escalabilidade deste modelo de negócio depende essencialmente da taxa de atividade para garantir a sua rentabilidade operacional e, devido ao investimento inicial de que carecem, podem apresentar um risco elevado.

CAIXA 4 – ZIPCAR¹⁷, UMA PROPOSTA DE VALOR QUE ABALOU O SECTOR DO ALUGUER DE VEÍCULOS

Enquanto na Uber, uma plataforma faz a ponte entre os proprietários de carros que disponibilizam a sua viatura e os seus serviços de motorista, um modelo de negócio diferente é seguido pela *Zipcar*, que essencialmente é um serviço de aluguer de carros de curto prazo, cuja frota é da própria empresa.

Nasceu em 2000, nos Estados Unidos, com uma filosofia muito diferente das convencionais locatárias de automóveis existentes. Os utilizadores têm apenas que se registar na plataforma para que seja verificada a validade da sua carta de condução e, a partir daí, podem reservar os carros *Zipcar*, que ficam estacionados em pontos estratégicos de grandes cidades (atualmente a empresa está presente nas principais cidades dos Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, Islândia, Taiwan, Peru e Reino Unido), com cobrança por minuto, hora ou dia, usando a aplicação *Zipcar*. Assente em novos parâmetros de sustentabilidade e utilização *on demand*, a *Zipcar* promete uma poupança potencial de 600 dólares/mês¹⁸ em relação à propriedade do carro.

O caso da *Zipcar* é um bom exemplo do emprego de tecnologias para acelerar processos que anteriormente tinham muita burocracia, tornando-o mais atrativo para o cliente e pode ser considerado um dos pioneiros na aplicação de digitalização para facilitar a partilha de veículos.

¹⁷ www.zipcar.com

¹⁸ www.zipcar.com/how-it-works

Padrões de disrupção da economia de partilha

A disrupção, assim como a inovação, é um processo dinâmico, exercido por diferentes atores ao longo do tempo. O diferencial da disrupção, em relação à inovação, é que as suas mudanças são mais abruptas, promovendo alterações na dinâmica e características do mercado mais rapidamente. Alguns estudos¹⁹ defendem que a disrupção expressa o processo pelo qual uma empresa pequena, com poucos recursos, consegue desafiar plenamente outra empresa maior estabelecida no ramo, ou seja, um novo entrante, com abordagens de mercado e um modelo de negócio não tradicional, atinge ou supera as maiores empresas do sector, seja porque estas, com uma estrutura maior, não conseguem custos operacionais tão reduzidos, seja porque negligenciam o novo entrante, considerando que não representa uma ameaça e não traz riscos imediatos. Tendo por base este conceito é possível verificar os seguintes mecanismos de inovação disruptiva da economia de partilha²⁰:

DESBLOQUEAR ATIVOS EM MERCADOS ADJACENTES

Como se tem vindo a referir, nos dias de hoje, na economia de partilha, uma empresa pode tornar-se um grande *player* na área dos transportes sem possuir nenhum veículo, ou oferecer acomodações a viajantes, sem ter qualquer hotel. As empresas da economia de partilha estão a enfrentar os setores tradicionais de capital intensivo, fornecendo **o acesso efetivo a um conjunto de ativos subutilizados em mercados adjacentes**. Este padrão disruptivo é a síntese da *sharing economy* no sentido de que a própria conceção da economia de partilha é dar destino a ativos que as pessoas têm e não usam (ou não usam plenamente), sejam estes carros, objetos pessoais, competências e talentos, ferramentas, comida no frigorífico, moradia (quartos), conhecimentos, entre outros. Assim, as empresas e as entidades da economia de partilha atuam como “orquestradores de rede”²¹ e fornecem o acesso a ativos dispersos, que não estavam anteriormente no mercado. Os produtos e serviços de ativos desbloqueados tendem a ser mais acessíveis e novas ofertas podem ser implementadas com um custo mínimo (por exemplo, uma nova unidade de hospedagem pode ser adicionada a uma rede de partilha por pouco mais do que o custo de uma validação de informação, sem comparação com os custos que seria incrementar a oferta a partir da construção de um novo hotel). Ao não possuir ativos, estas novas empresas podem **concentrar recursos na criação e operação de uma rede que trabalhe para entregar mais valor ao cliente do que as ofertas tradicionais – quer isso signifique velocidade, escolha, preço ou conveniência**. Não tendo um investimento inicial e sem acarretar os custos operacionais da gestão dos ativos, as empresas podem ter margens de lucro 60%²² mais altas dos que as empresas tradicionais.

¹⁹ McDonald e Raynor, 2015

²⁰ Deloitte University Press; Patterns of disruption: anticipating disruptive strategies in a world of unicorns, black swans, and exponentials, 2017; (www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies.html)

²¹ O termo “orquestrador de rede” foi usado numa investigação da Deloitte, OpenMatters e Wharton Barry Libert: Harvard Business Review, 2014; (www.hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common)

²² Edge Perspectives with John Hagel; Exploring new forms of economic trademark, 2015

Para além de criar valor para os clientes, as empresas da economia de partilha também têm de **criar valor suficiente para que os proprietários de ativos participem da rede** – é necessário obter uma massa crítica suficiente para responder a picos de procura e oferecer mais opções aos clientes. Este é um desafio para as novas empresas, que têm que criar condições para atrair ativos, tendencialmente não comerciais, bem como identificar mercados adjacentes e os ativos utilizáveis nesses mercados, porque na verdade estes só parecem óbvios, depois de alguém ter implementado a ideia. Naturalmente, uma empresa nestes moldes só faz sentido porque as necessidades dos clientes podem ser satisfeitas com um ativo alternativo e porque esse ativo está disponível - seja porque não está a ser totalmente utilizado, ou está a ser usado para um propósito de menor valor.

CAIXA 5 – PARTILHA DE BENS E EQUIPAMENTOS COMO NEGÓCIO - A IMAGINAÇÃO É O LIMITE...

Os exemplos mais conhecidos de ativos desbloqueados são os carros pessoais, mas têm surgido inúmeros outros casos em que os proprietários tentam rentabilizar a utilização de bens e equipamentos, desde barcos, bicicletas e aviões, joias, casas de férias, ou simplesmente espaço disponível em casa, numa garagem ou num armazém, etc.

Um desses casos é a *GetMyBoat*²³, lançada em São Francisco em 2013, que tem como missão conectar proprietários e locatários de todos os tipos de barcos, de caiaques a veleiros e lanchas, através da sua plataforma – para os proprietários, apoia a partilha das suas embarcações como fonte de rendimento e aos utilizadores, oferece acesso a um mundo de experiências na água, sem a necessidade de possuir um barco. A *GetMyBoat* é líder de mercado com mais de 150.000 barcos, em 184 países cobrindo 9.300 destinos²⁴. Os cofundadores tiveram a ideia quando navegavam no Atlântico e notaram que um grande número de barcos não era utilizado e flutuava ociosamente nas marinas. Outras iniciativas similares têm surgido, pois cada vez menos pessoas podem ou estão interessadas em comprar barcos para uso próprio, enquanto as que querem experimentar a navegação continua a crescer.

Já, a *Outdoorsy*²⁵ é um mercado *peer to peer* para proprietários de caravanas e campistas que gostariam de usar um destes equipamentos – sem necessariamente serem proprietários. Fundada em 2014, a comunidade Outdoorsy é composta por mais de 600.000 viajantes e proprietários em 4.800 cidades e 14 países em todo o mundo²⁶.

CONECTAR PARES

Com a evolução das infraestruturas digitais, a lógica de intermediação, que caracteriza uma grande parte dos setores tradicionais é posta em causa por **novas formas de interação cada vez mais *peer to peer***. Neste processo de conexão disruptiva, os modelos de negócios da economia de partilha assumem uma estrutura de governança que permite que os participantes do mercado interajam diretamente, de modo

²³ www.getmyboat.com

²⁴ www.getmyboat.com/about

²⁵ www.outdoorsy.com

²⁶ www.outdoorsy.com/how-it-works

confiável e valorizando os dados e as informações obtidas neste processo. A título ilustrativo pode-se pensar numa imobiliária clássica, em que a intermediação entre os clientes que querem comprar e os que querem vender uma casa seria realizada através de um agente imobiliário – aplicando este padrão disruptivo, uma plataforma conecta e regista todos os clientes com interesse em comprar e vender imóveis e otimiza o uso destas informações, eliminando a necessidade de intermediação das operações.

Surgiram plataformas poderosas que permitem as interações P2P em escala através do uso de protocolos públicos projetados para expandir o acesso público aos dados e, ao mesmo tempo, melhorar a privacidade, que reconfiguraram os modelos para estabelecer confiança e reputação em redes amplas de participantes, mudando a forma como e com quem se interage. Este modelo beneficia da cocriação e participação, que abre novas oportunidades de criação de valor e novas oportunidades para serviços mais especializados ou modulares. Com efeito, o potencial disruptivo desse padrão reside na **aprendizagem acelerada e generalizada do acesso a dados, que impulsiona a inovação** de várias maneiras: os dados podem ser usados para gerar *insights* sobre as utilizações do utilizador ou cliente e ajudá-lo a tirar maior partido da plataforma; podem ser usados para identificar novas necessidades e lacunas de serviço que podem ser atendidas; e podem ser usados para ajudar a tornar as transações/interações mais eficientes ou eficazes do ponto de vista da plataforma ou do fornecedor de serviços.

Como é evidente, o padrão de conectar pares não faz sentido em todos os negócios, pelo contrário, em casos em que as mercadorias requerem disponibilidade imediata, acesso garantido e manutenção ou controlo de condições e qualidade, os modelos de intermediação continuam a ser mais eficazes. A mais-valia da conexão entre pares depende, também, se o serviço ofertado pela plataforma P2P consegue atrair massa crítica de participantes a ponto de reunir dados, informações e conhecimentos suficientes para se diferenciar (e superar) o modelo tradicional. Por outro lado, o acesso aberto à plataforma não é garantia de fluxo de receitas, estas podem ser obtidas através de assinaturas, direito de uso ou taxas de transação, a não ser que tenham fins exclusivamente sociais.

CAIXA 6 – STASHBEE²⁷, UMA PLATAFORMA PARA HÓSPEDES E ANFITRIÕES INTERAGIREM E GERIREM RESERVAS DE ESPAÇO DE ARRUMAÇÃO

A *Stashbee* surgiu em 2016 e tem como lema «fazer bom uso do espaço não utilizado do mundo». Os fundadores conheceram-se num *workshop* de empreendedorismo e ambos haviam vivenciado um problema comum – David Mantle tinha terminado uma relação e Anthony Paine começou a andar de bicicleta – ambos precisavam de encontrar rapidamente espaço extra para guardar as suas coisas e constataram que as opções existentes eram inconvenientes ou muito caras... Então, imaginaram uma solução moderna para a necessidade universal de espaço – uma maneira de conectar todos aqueles com espaço livre a alguém que precisa dele. A empresa tem vindo a crescer e tornou-se a maior plataforma de espaço de armazenamento seguro do Reino Unido, tendo registrado 18.500 utilizadores²⁸ desde o seu lançamento. Em 2019 obteve financiamento de capital semente de 2,5 milhões de libras²⁶ e o objetivo é internacionalizar o negócio.

²⁷ www.stashbee.com

²⁸ www.bdaily.co.uk/articles/2019/08/22/storage-startup-exceeds-investment-target-with-25m-funding-round

EXPANDIR O ALCANCE DE MERCADO

Os avanços tecnológicos em plataformas digitais (*websites* ou *apps*), criaram canais de distribuição que ligam os consumidores e produtores, substituindo o modelo tradicional de pontos físicos (*brick-and-mortar*). A partir desses canais de distribuição digitais, é possível **atingir necessidades de consumidores e produtores, os quais eram anteriormente inacessíveis economicamente devido à pequena escala, tanto de consumo, quanto de oferta**. Os efeitos desses canais via *internet* possibilita que uma empresa consiga atender pequenos consumidores fragmentados e fornecedores/produtores que trabalham com produtos muito específicos, o que torna o volume relativamente baixo em comparação com a movimentação de mercadorias da plataforma.

CAIXA 7 – ETSY²⁹, A PLATAFORMA QUE AJUDA OS VENDEDORES A TRANSFORMAREM AS SUAS IDEIAS EM NEGÓCIOS BEM-SUCEDIDOS

Dentro da economia de partilha um exemplo notório deste fator disruptivo é a plataforma *Etsy* (a funcionar também em Portugal), um *site* de comércio eletrónico criado em 2005 com sede em Brooklyn, que tem como foco produtos feitos à mão, produtos usados e material para artesanato. Esta plataforma permite que *designers*, criativos e artesãos (a comunidade de vendedores da *Etsy*) possam vender as suas peças, ligando-os a milhões de compradores à procura de algo especial, alternativo e único - «a plataforma capacita os vendedores a fazer aquilo que adoram e ajuda os compradores a encontrar aquilo que adoram»³⁰. Em 2021, as compras na *Etsy* geraram quase 4 mil milhões de dólares.

Plataformas como a *Etsy* agregam a procura de nicho e reduzem barreiras à entrada para pequenos produtos, abalando o retalho e permitindo a fragmentação dos *marketplaces*. Em resposta, alguns distribuidores começaram a incorporar produtos personalizados nas ofertas, mas provavelmente correm o risco de perder espaço para *players* muitíssimo mais pequenos.

DESENVOLVIMENTO DISTRIBUÍDO DO PRODUTO

Este padrão disruptivo consiste na mobilização de consumidores e/ou fornecedores para integrar o desenvolvimento do produto. Ou seja, ocorre uma espécie de terceirização da qualificação, formatação e *design* do produto, com o objetivo de acrescentar mais valor. Este valor, por sua vez, almeja proporcionar vantagens em velocidade, escala e flexibilidade ao oferecer novos produtos no mercado, deslocando fontes de vantagem estratégica dos recursos que uma organização controla (departamentos de inovação e I&D) para os recursos que a organização consegue envolver e fazer participar. Corresponde ao modelo de negócio referido acima – *commoners*, exemplificado através da *Wikipédia*.

²⁹ www.etsy.com

³⁰ www.etsy.com/about?ref=fttr

CAIXA 8 – TRIPADVISOR³¹, UM GUIA CONSTRUÍDO COM AS EXPERIÊNCIAS DOS UTILIZADORES

Os guias de viagens eram uma das principais fontes de informação sobre os destinos. Contudo, o surgimento do *Tripadvisor* em 2000, ao mobilizar a multidão em vez de contar com um grupo dedicado de especialistas, foi capaz de alcançar uma escala sem precedentes e entregar as informações mais recentes disponíveis, permitindo que os próprios clientes capturassem e contribuíssem com as informações que achavam mais úteis e relevantes em tempo real. Essa escala inspirou confiança nos viajantes para tomar decisões informadas sobre a viagem que melhor se adequa às suas necessidades. O *Tripadvisor* foi uma das primeiras plataformas a adotar conteúdo criado pelo utilizador e é sustentado por um modelo de negócios assente em receitas de publicidade. Afirma ser o serviço mais popular para encontrar ofertas de alojamento, reservar experiências, reservar mesas em restaurantes e descobrir lugares nas proximidades e a maior comunidade de viagens do mundo, contando com mais de mil milhões de avaliações de quase 8 milhões de empresas³².

CONVERGIR PRODUTOS

À procura de diferenciação algumas empresas tentam combinar funcionalidades de vários produtos num só. A **convergência consolida recursos de uma variedade de produtos – potencialmente de diferentes setores ou categorias – num produto distinto**. O exemplo mais visível são os *smartphones* - tecnologias como despertadores, câmara para tirar fotografias e gravar vídeos, sistemas de localização de GPS, lanternas, calculadoras e, claro, as *apps*, demonstram como o produto *smartphone* não é apenas uma melhoria dos telemóveis, mas sim um produto novo, que se diferenciou a partir da convergência de múltiplas funcionalidades de outros produtos.

A convergência é, em grande parte, impulsionada pela tecnologia subjacente que, à medida que se torna padronizada, tende a mudar a economia de tal forma que produtos autónomos de baixo custo não conseguem competir com os mesmos recursos envolvidos num dispositivo multiuso (por exemplo, à medida que a adoção de *smartphones* disparou, as vendas de câmaras digitais *point-and-shoot* diminuíram drasticamente).

DESAGREGAR PRODUTOS E SERVIÇOS

O padrão disruptivo de desagrupar produtos e serviços consiste em **utilizar alguma parte do negócio separadamente, de forma autónoma, de modo a responder a necessidades específicas dos consumidores**. A condição de disrupção está no facto de comumente não ser percebido o potencial isolado de determinada parte do negócio ou, antes da emergência tecnológica, não ser economicamente viável o desagrupamento de uma parte do negócio para lançar um novo produto ou serviço. À medida que os clientes experimentam mais opções e produtos que respondem melhor às suas necessidades específicas, tornam-se menos disponíveis para pagar por um pacote no qual usam componentes de forma desigual (ou não usam) e voluntariamente fazem a transição para novos produtos e modelos de distribuição. Produtos como jornais e álbuns de música – antes considerados a menor unidade viável

³¹ www.tripadvisor.com

³² www.tripadvisor.mediaroom.com/us-about-us

de venda – são agora desagregados nos seus componentes, graças a novas tecnologias que mudam a economia de produção e distribuição. Por exemplo, a distribuição digital permitiu retirar uma única música do álbum e oferecê-la como um produto autónomo e muito mais acessível.

TRANSFORMAR PRODUTOS EM PLATAFORMA DE PRODUTOS

Neste padrão disruptivo, a plataforma-produto atua de forma disruptiva, trazendo valor para si, capacitando e sustentando a formação de um ecossistema de produtos terceirizados, contemplados e expostos aos consumidores, no mercado, através deste canal. **A plataforma possui o objetivo de convidar e apoiar os produtos de terceiros, de modo que estes possam ser desenvolvidos e comercializados através da plataforma.**

CAIXA 9 – *OPENDESK*³³: MÓVEIS DE DESIGNERS INDEPENDENTES NUMA PLATAFORMA GLOBAL E PRODUÇÃO LOCAL

A *AtFAB*³⁴ é uma empresa de *design* cofundada pelos arquitetos Anne Filson e Gary Rohrbacher, que criaram uma plataforma de mobiliário. A dupla faz projetos de móveis simples e duráveis e publica estes arquivos digitais no *OpenDesk*, “uma plataforma global para criação aberta”, para que qualquer pessoa possa fazer *download*, personalizar e mandar cortar numa carpintaria local.

Juntando os avanços tecnológicos em *software* de design e fabricação digital com o espírito empreendedor dos seus fundadores, o projeto cresceu com o objetivo de usar *design*, arquivos digitais e fabricação digital para entregar mercadorias de uma maneira totalmente nova - em vez de transportar mobiliário para todo o mundo a partir de uma fábrica central, propõe-se enviar informações digitais a nível global, que podem ser produzidas localmente numa rede de fabricantes.

Chamada de “*IKEA Disruptor*” e “*iTunes for Furniture*”, a *OpenDesk* promove atualmente projetos de mobiliário de vários autores, sendo uma comunidade que une *designers*, oficinas e carpintarias e utilizadores. Os *designers* com presença na plataforma vendem com seus próprios nomes, marcas e modelos, recebendo *royalties* pela utilização dos seus projetos. O objetivo da *OpenDesk* é reduzir o impacto ambiental do transporte e aumentar o emprego local.

ENCURTAR A CADEIA DE VALOR

Em todos os setores, os avanços tecnológicos estão a permitir que a responsabilidade de partes significativas da cadeia de valor seja transferida para diferentes participantes. Como resultado, os produtos têm um *time-to-market* cada vez mais curto e a distinção entre as funções de cada participante esbate-se à medida que atividades como *design*, financiamento, *marketing* e atendimento são feitas de novas maneiras. Nesta ótica de análise do padrão disruptivo, as práticas de encurtar a cadeia de valor resultam de uma maior interação com o cliente, com benefícios para os próprios, como por exemplo um preço final mais reduzido.

³³ www.opendesk.cc

³⁴ www.atfab.co

CAIXA 10 – O IKEA³⁵ FAZ UMA PARTE, O CLIENTE FAZ OUTRA, JUNTOS POUPAM DINHEIRO

A IKEA revolucionou o mercado de retalho de móveis ao proporcionar mobiliário de qualidade a preços acessíveis. A IKEA mudou o modelo como as empresas interagem com os clientes, cultivando uma mudança na mentalidade do cliente de compradores passivos para participantes ativos, mobilizando-os para criar valor. Para os clientes que optam por assumir responsabilidades, como serviço autoguiado na loja e montagem de produtos – tarefas tradicionalmente pertencentes aos fabricantes e vendedores – a IKEA oferece produtos acessíveis e bem projetados. Este novo modelo permitiu à IKEA remover etapas e participantes da cadeia de valor e gerou economias de custos significativas não apenas para seus clientes, mas também para os seus negócios.

Com a impressão 3D muitos dos tradicionais participantes da cadeia de valor deixarão de fazer sentido, ao mesmo tempo que a tecnologia *blockchain* gera outras oportunidades para remover partes significativas da cadeia de valor, que desempenhavam funções na validação, rastreamento, compensação e mitigação de riscos.

ALINHAR O PREÇO À UTILIZAÇÃO

Este padrão disruptivo é emblemático do modelo de *sharing economy*. Embora o conceito de alinhar preço com o uso não seja novo, os avanços tecnológicos – particularmente relacionados com sensores onipresentes, velocidade da *Internet* e capacidade de computação em nuvem – facilitam o rastreamento e, em alguns casos, a entrega de incrementos de uso muito menores e mais dinâmicos numa variedade de contextos de clientes. Assim, modelos alternativos que alinham preços com o uso são cada vez mais viáveis para uma gama ampla de produtos e serviços, tanto físicos como digitais, desbloqueando a procura ao reduzir o custo inicial associado aos ativos físicos, para um conjunto de potenciais clientes que procuram opções flexíveis, escaláveis e de baixo risco, comparativamente com o modelo de propriedade tradicional. Esse padrão é sobretudo relevante para produtos mais caros, ou que a utilização por parte do cliente é volátil ou imprevisível, bem como para produtos baseados em tecnologia ou preferências que mudam rapidamente e têm uma utilização cíclica e desigual. A estas motivações acrescem preocupações crescentes com questões ambientais, que privilegiam as escolhas com menor pegada carbónica.

CAIXA 11 - RENT THE RUNWAY³⁶: ROUPA POR ASSINATURA

O vestuário e acessórios de luxo são produtos caros, em geral, com uma reduzida utilização esperada por parte de uma grande parte da população, o que os torna fora de alcance de muitos clientes em potencial. Para capturar parte dessa procura a *Rent the Runway* oferece acesso variável, num mercado onde tradicionalmente as roupas são comercializadas à peça.

³⁵ www.ikea.com

³⁶ www.renttherunway.com

Depois de um dos seus fundadores ter visto a irmã gastar uma exorbitância num vestido para um casamento, aflorou-se a ideia de oferecer acesso ilimitado a um armário de luxo, que o público poderia alugar. A empresa foi criada em 2009, tendo ao longo dos anos atraído o capital de diversos investidores e está avaliada em mais de mil milhões (empresa unicórnio).

A *Rent the Runway* oferece roupas, acessórios e joias de mais de 700 estilistas que as pessoas podem alugar à peça ou por assinatura e, recentemente passou também a vender roupas em segunda mão. Depois de ter tido espaços físicos, onde os clientes podiam estar com um consultor de imagem, desde 2020 trabalha apenas *online*, tendo implementado um leque alargado de *dropshops* para recolha e devolução das peças.

Tem recebido inúmeros prémios e distinções, integrando por diversos anos a lista das cinquenta empresas mais inovadoras da CNBB (*Disruptor 50*)³⁷, que é uma das maiores redes de notícias de negócios e finanças do mundo.

37 www.cnn.com/2019/05/14/rent-the-runway-2019-disruptor-50.html

A economia de partilha e a economia circular

A economia circular é um modelo económico de produção e de consumo assente na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de produtos, materiais e recursos (água, energia, outros), permitindo a sua valorização económica e um prolongamento do tempo de vida em diversas utilizações. A aplicação deste conceito gera a necessidade de desenvolver novos modelos de negócio onde os paradigmas da *sharing economy* se enquadram, com vínculo na sustentabilidade, consumo sustentável e governança. Para além de assentarem em princípios comuns estes dois modelos económicos poderão complementar-se.

A ideia central da economia circular é que os sistemas de produção abertos, nos quais os recursos são extraídos, usados para fazer produtos que se transformam em desperdício depois de consumidos, deverão ser substituídos por sistemas nos quais os recursos são reutilizados e existe conservação de energia. A mudança para esta nova abordagem requer uma alteração do paradigma de como os bens são produzidos, colocando a sustentabilidade e os ciclos fechados no centro dos modelos de negócio e organização das indústrias, sendo possível a existência de quatro possíveis ciclos na economia: reutilização, reparação, recondicionamento e reciclagem. Estes princípios podem ser traduzidos em seis ações, denominadas como estrutura *ReSOLVE*³⁸: regeneração, partilha, otimização, circulação, virtualização e troca. Para o efeito os modelos de negócio da economia circular poderão assentar nas seguintes vias:

- » Fornecimento circular, assente em energias renováveis e em recursos biodegradáveis, substituindo todos os *inputs* com apenas um ciclo de vida;
- » Recuperação de recursos ou energia a partir de produtos descartados, transformando resíduos em recursos;
- » Extensão da vida do produto ou dos seus componentes, através da reparação, melhoria, remanufactura e revenda;
- » Produto como serviço, ou seja, como uma alternativa à propriedade, em que a compra do bem é transformada na sua utilização;
- » Plataformas de partilha, enquanto canais que permitem a maximização da utilização e acesso aos produtos e serviços, sendo a base do consumo colaborativo e da economia de partilha.

³⁸ Heck & Rogers; 2014 in Ellen MacArthur Foundation; 2015

Tanto a economia circular como a economia de partilha são considerados “novos” tipos de economias, que têm sido apresentados como soluções normativas para o desenvolvimento sustentável, dado o potencial que encerram para alterar os sistemas dominantes de produção em massa e as práticas de negócios com alternativas mais eficientes em recursos - no primeiro caso os modelos de negócio circulares reduzem o consumo de recursos e eliminam o desperdício e resíduos nas cadeias de abastecimento globais, sem dificultar o crescimento económico, enquanto os modelos de negócio da *sharing economy*, reduzem fundamentalmente a quantidade de bens de consumo em circulação e as necessidades de espaço urbano.

Em termos de empreendedorismo e estruturação de novos negócios, verifica-se uma elevada compatibilidade e um amplo espaço para estes dois modelos económicos se encontrarem, com um enriquecimento mútuo que pode ser ampliado por um cruzamento mais estruturado dos princípios que exalam. Os modelos de negócio circulares poderiam aproveitar o conhecimento sobre a arquitetura das plataformas de partilha para facilitar a troca de informações e a governança da simbiose industrial e gerar uma maior colaboração ao longo da cadeia de valor, já que as práticas de partilha em *business-to-business* ainda não são recorrentes. Do ponto de vista da *sharing economy*, seria importante permitir práticas de colaboração e partilha mais bem informadas e eficientes, designadamente sobre potenciais efeitos de repercussão destas opções de consumo na utilização de recursos e diminuição de desperdício para incentivar a sua adoção e, ao mesmo tempo, chamar a atenção da opinião pública e decisores políticos sobre a importância deste modelo económico.



IV. Atividades e sectores da economia de partilha

As atividades da economia de partilha

O conceito de *e-commerce* tem vindo a desenvolver novas formas de mercado - os negócios *online* eram caracterizados por serem B2C (*Business to Consumer*) ou B2B (*Business to Business*), mas nos últimos tempos, assiste-se a um grande crescimento de plataformas de mercado C2C (*Consumer to Consumer*), também designadas P2P (*Peer to Peer*). Nestas plataformas, as pessoas juntam-se para partilhar bens e serviços em grande escala, através de redes *peer to peer*, que prometem uma experiência de consumo mais social, sustentável, variada, conveniente e de baixo custo. Este modelo é enquadrável a diferentes setores económicos, como a contratação de *freelancers*, partilha de competências (*skillshare*), hospedagem, *carshare*, *e-commerce*, trocas de equipamentos e objetos pessoais, entregas, media e entretenimento, espaços de escritório, finanças... A forma de captação de receita de cada projeto varia significativamente entre si, mesmo dentro do mesmo setor, ainda que o mais comum seja a aplicação de uma comissão fixa ou variável.

De acordo com o estudo da Comissão Europeia “*Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe*”³⁹, os setores com maior preponderância para o modelo de economia de partilha na Europa são:

ALOJAMENTO PEER TO PEER

As empresas e organizações de economia de partilha no setor de alojamento usam plataformas digitais para permitir que os indivíduos disponibilizem o acesso a acomodações não utilizadas a turistas e viajantes, o que pode incluir o arrendamento de uma parte da sua residência principal (por exemplo, um sofá, um quarto vago), toda a residência principal (por exemplo, enquanto não estiverem presentes) ou uma residência secundária (por exemplo, uma casa de férias).

³⁹ European Commission; Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs; *Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe*; 2016

Dentro deste sector é possível incluir:

- » Plataformas de arrendamento peer to peer (por exemplo, Airbnb⁴⁰);
- » Plataformas de troca de casa (por exemplo, LoveHomeSwap⁴¹);
- » Plataformas de arrendamento de casas por temporada (por exemplo, HomeAway⁴²).

CAIXA 12 - OS “PIONEIROS” DA ECONOMIA DE PARTILHA CONTINUAM A INSPIRAR NOVOS NEGÓCIOS

O sucesso mundial da *Airbnb* o seu carater inovador e disruptivo tem sido inspirador para uma grande multiplicidade de novos negócios, que adotam e adaptam o conceito a novas formas de alojamento. É o caso da *HomeCamper*⁴³, uma plataforma de reservas *online* de jardins, terrenos e bosques privados para estadias ao ar livre: os campistas, caravanistas, caminhantes ou “*bikepackers*” podem entrar em contacto com os proprietários em mais de 42 países e encontrar um dos 58.000 acampamentos privados disponíveis.

TRANSPORTE/ MOBILIDADE

As empresas e organizações de economia de partilha no setor dos transportes *peer to peer* usam plataformas digitais para conectar passageiros, com opções de viagem em distâncias curtas e longas, o que pode incluir o acesso a um espaço livre num carro que viaje na mesma direção ou acesso a um carro.

Dentro desta área inclui-se:

- » Serviços de partilha de viagens de curta distância baseados em aplicativos (por exemplo, Uber⁴⁴);
- » Serviços de partilha de viagens de longa distância (por exemplo, Blablacar⁴⁵);
- » Redes de partilha de carros, que consiste na utilização de um carro que é propriedade de outrem, por curtos períodos de tempo, mediante o pagamento de um dado valor, conforme o tarifário em vigor (por exemplo, GetAround⁴⁶);
- » Plataformas de partilha de garagem / estacionamento (por exemplo a *ParkPocket*)⁴⁷.

⁴⁰ www.airbnb.pt

⁴¹ www.lovehomeswap.com

⁴² www.homeaway.pt

⁴³ www.homecamper.com

⁴⁴ www.uber.com/pt

⁴⁵ www.blablacar.pt

⁴⁶ www.getaround.com

⁴⁷ www.de.park-now.com

Para além da partilha de carro, os **modos partilhados de transporte, como bicicletas, trotinetas, motos**, etc. têm vindo igualmente a desenvolver-se por todo o mundo, sobretudo nas grandes cidades.

CAIXA 13 - HOPSKIPDRIVE⁴⁸, O “UBER FOR KIDS”

A *HopSkipDrive* é uma aplicação de *rideshare* com especialização no transporte de crianças, oferecendo os serviços de transporte e acompanhamento das crianças para a escola, da escola para as atividades extracurriculares e destas para casa, por parte de motoristas com experiência em cuidados infantis, rigorosamente selecionados e continuamente monitorizados (tal como na Uber os motoristas são particulares que querem rentabilizar as suas próprias viaturas e o seu tempo, mas têm que responder a requisitos especiais, nomeadamente experiência em lidar com crianças). Durante a viagem, através do aplicativo *HopSkipDrive*, os pais podem obter atualizações instantâneas e acompanhar o progresso da viagem.

O serviço foi lançado em 2016, por três mães habituadas aos malabarismos de trabalhar e levar os filhos à escola e a todas as suas atividades. O seu ADN de mães motivou a criação de uma solução de transporte com extensas medidas de segurança e atenção aos detalhes, já que colocar seus filhos no carro de um estranho requer o mais alto nível de confiança, apostando por isso em tecnologia e logística para construir um sistema robusto que permite uma rede de milhares de *CareDrivers* atenciosos.

O negócio tem chamado a atenção de vários investidores - em 2021 arrecadou 25 milhões de dólares de financiamento em capital semente para expandir para 30 novos mercados (atualmente está presente apenas em 8 áreas metropolitanas nos Estados Unidos).

SERVIÇOS A FAMÍLIAS ON DEMAND

As empresas e organizações de economia de partilha que atuam nesta área oferecem uma plataforma onde é possível aceder a um conjunto de pessoas disponíveis para prestar serviços domésticos, como entrega de alimentos, limpezas, bricolage, etc.

- » Serviços de entrega, que aproveita redes locais e não profissionais para entregar encomendas aos clientes. Embora o mais comum seja a entrega de refeições (por exemplo, a *Glovo*⁴⁹) e supermercado (por exemplo, a *Instacart*⁵⁰) este modelo tem vindo a proliferar na área do transporte e logística profissional (por exemplo, *Roadie*⁵¹), à medida que os retalhistas procuram maneiras de reduzir custos e maximizar a eficiência da cadeia de entregas.
- » Tarefas domésticas, plataformas e aplicações que ajudam os clientes a encontrar uma ampla gama de serviços necessários ao dia-a-dia (por exemplo, a *TaskRabbit*⁵²).

⁴⁸ www.hopskipdrive.com

⁴⁹ www.glovoapp.com/pt

⁵⁰ www.instacart.com

⁵¹ www.roadie.com

⁵² www.taskrabbit.pt

CAIXA 14 – TASKRABBIT: NA ESTEIRA DA ECONOMIA GIG

A *TaskRabbit* é uma plataforma que permite conexões entre clientes e prestadores de serviços, os “taskers”, que podem realizar as mais variadas tarefas e recados, como limpezas domésticas, instalação, montagem de mobiliário, jardinagem, reparações e mudanças. O utilizador só tem de indicar o que pretende e ser-lhe-á apresentada uma lista com os “taskers” qualificados e disponíveis. Depois basta selecionar o fornecedor e o serviço será adjudicado. A *TaskRabbit* permite ainda ver avaliações dos prestadores de serviços, dar avaliações, falar com os mesmos caso tenha alguma dúvida e realizar o pagamento das tarefas via *website* ou *app*.

O modelo de negócio passa pela cobrança de uma comissão sobre o valor pago pelos clientes que contratam os “taskers”, sendo o preço/hora definido pelos últimos.

Foi fundado em 2008 por Leah Busque, quando esta precisava de ração para o seu cão, mas não tinha tempo para a ir comprar, pensou como seria fantástico que alguém da sua vizinhança a pudesse ajudar – a ideia foi maturada e deu origem à empresa, inicialmente denominada *RunMyErrand*. Em 2017 foi comprada pela cadeia IKEA, que tem a aplicação disponível no seu *website*, com foco nos serviços de montagens de móveis («só porque a montagem pode ser feita por si, não significa que deva fazê-la»).

A *TaskRabbit* já está em diversos países (Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, França, Alemanha, Espanha, Itália e Mónaco) e chegou a Portugal em 2020, sendo possível encontrar “taskers” nas cidades de Braga, Coimbra, Faro, Lisboa e Porto.

Esta é mais uma empresa que, ao lado de outras como a *Uber*, *Airbnb* ou *Lyft*, se tornou um dos símbolos daquilo que tem vindo a ser denominado por economia de partilha.

SERVIÇOS PROFISSIONAIS ON DEMAND

Empresas e organizações de economia de partilha em serviços profissionais são plataformas *online* que permitem que indivíduos e empresas que precisam de tarefas e competências localizem *trabalhadores independentes* com capacidade ociosa. Essas plataformas (por exemplo, a *Freelancer*⁵³) permitem que as empresas contratem prestadores de serviços individuais em vez de fornecedores de serviços externos (para construir um site, realizar análises de *marketing*, fazer uma tradução, etc.).

⁵³ www.freelancer.pt

CAIXA 15 – *FREELANCER*⁵⁴: O MAIOR MERCADO DO MUNDO PARA TRABALHADORES INDEPENDENTES

Fundada em 2009, na Austrália, a *Freelancer* é uma plataforma que faz a ponte entre empresas e trabalhadores independentes. O site permite que as empresas publiquem trabalhos, para que os potenciais interessados em realizá-los possam fazer ofertas, através de um processo de licitação. Esta plataforma dinamiza igualmente concursos, nos quais é oferecido um prémio em dinheiro como recompensa para os vencedores. Através desta plataforma as empresas podem contratar trabalhadores independentes para fazer trabalhos em áreas como desenvolvimento de *software*, redação, inserção de dados, *design*, engenharia, ciências, vendas e *marketing*, contabilidade e serviços jurídicos, etc. A *Freelancer* cobra uma taxa de 10% sobre o valor dos serviços, que pode ser reduzida com a opção de assinatura mensal.

FINANÇAS COLABORATIVAS

As plataformas de financiamento colaborativo permitem que indivíduos e empresas recorram a empréstimos ou emprestem dinheiro entre si, em vez de usar os intermediários tradicionais, nomeadamente os bancos. Ao fazer isso, essas plataformas exploram a ‘multidão’ para obter capital - em vez de um financiador ou investidor específico.

Dentro dessa definição, incluem-se:

- » Plataformas de financiamento coletivo, onde as pessoas que emprestam dinheiro recebem recompensas (por exemplo, a Kickstarter⁵⁵) ou tipo fundo de capital de risco, onde os investidores privados recebem participações no capital das empresas que apoiaram (por exemplo, a SyndicateRoom⁵⁶);
- » Plataformas de empréstimo ao consumidor peer to peer (por exemplo, LendingClub⁵⁷);
- » Empréstimos de investidores para PME (por exemplo, Folk2Folk⁵⁸).

No estudo *Sharing is the New Buying, Winning in the Collaborative Economy*⁵⁹, os setores ou áreas de atividade económica com participação na economia de partilha são organizados de acordo com a figura seguinte:

⁵⁴ www.freelancer.com

⁵⁵ www.kickstarter.com

⁵⁶ www.syndicatoroom.com

⁵⁷ www.lendingclub.com

⁵⁸ www.folk2folk.com

⁵⁹ VisionCritical – Report: Sharing is the New Buying, Winning in the Collaborative Economy; 2014

FIGURA 4 - PARTICIPAÇÃO NA ECONOMIA DE PARTILHA

 GOODS	PRE-OWNED GOODS
	LOANER PRODUCTS
	CUSTOM PRODUCTS
 SERVICES	PROFESSIONAL SERVICES
	PERSONAL SERVICES
 TRANSPORTATION	TRANSPORTATION SERVICES
	LOANER VEHICLES
 SPACE	OFFICE SPACE
	PLACE TO STAY
 MONEY	MONEYLENDING
	CROWDFUNDING

Fonte: VisionCritical

Esta lista evidencia **outros ativos**, para além dos relacionados com a mobilidade ou hospedagem, **que podem ser partilhados**, quer seja simplesmente por empréstimo ou troca, quer pela sua rentabilização pelos proprietários, quer ainda pela venda em segunda mão, prolongando a sua vida útil. Com efeito, várias empresas que atuam neste domínio estiveram na origem deste conceito, ou foram mesmo precursoras deste modelo económico. De acordo com esta classificação, incluem-se na economia de partilha alguns *marketplaces peer to peer*, que permitem que qualquer pessoa possa vender ou comprar coisas ou serviços a partir de anúncios publicados no seu *website*, como o *eBay*⁶⁰, *Craigslist*⁶¹ ou a *OLX*⁶².

Jeremiah Owyang⁶³ criou um gráfico denominado “*Collaborative Economy Honeycomb*”, demonstrando o crescimento deste modelo económico, com a seleção de 280 *startups* já internacionalizadas e/ou que foram alvo de financiamento, enquadráveis em **16 áreas de atividade**, conforme a figura seguinte:

60 www.ebay.com

61 www.craigslist.org

62 www.olx.pt

63 www.web-strategist.com/blog/wp-content/uploads/2016/03/Honeycomb3_highres.jpg

FIGURA 5 - COLLABORATIVE ECONOMY HONEYCOMB, DE JEREMIAH OWYANG (VERSION 3.0)



Fonte: Jeremiah® Crownd Companies

Esta lista acrescenta (ou pelo menos, desagrega) alguns setores ou áreas de atividade acima referidos, como por exemplo a **comida, saúde, beleza e bem-estar, logística, energia e comunicações, serviços municipais ou reputação e analytics**. A maioria das empresas e entidades destas áreas seguem o modelo “Uber”, ou seja, fazem a ponte entre profissionais especialistas nas áreas em questão e os clientes numa determinada zona de intervenção, ou baseiam-se na partilha de bens e equipamentos. No domínio da reputação e *analytics*, basicamente os serviços consistem na verificação de antecedentes através da *internet* e tecnologia de análise de candidatos a emprego ou clientes, como a *Onfido*⁶⁴ ou a *HireRight*⁶⁵.

64 www.onfido.com

65 www.hireright.com

CAIXA 16 – SERÁ POSSÍVEL LEVAR A ECONOMIA DE PARTILHA ÀS CLÍNICAS E HOSPITAIS?

A *Cohealo*⁶⁶ acreditou que sim! A *Cohealo*, fundada em 2011 em Boston, identificou o uso de equipamentos médicos não emergenciais como uma área ineficiente e de enorme desperdício, principalmente nos grandes sistemas de saúde, que geralmente não coordenam com cada hospital quais os equipamentos que estão a ser usados regularmente ou aqueles que estão armazenados e sem grande utilização. Com esta constatação o fundador, Mark Slaughter, desenvolveu uma solução de *software* baseada em nuvem, segundo o qual um conjunto de hospitais pode verificar onde e qual o equipamento que está a ser utilizado. Ao fazer com que várias clínicas ou hospitais participem nesta abordagem, estas unidades podem ter acesso a centenas de equipamentos diferentes, muito superior ao que está dentro de suas próprias paredes.

⁶⁶ www.cohealo.com

Implicações sociais e políticas da economia de partilha

Os factos e os exemplos acima citados representam modelos de crescimento para uma nova economia empreendedora, contudo, os vários estudos citados evidenciam que a legislação referente a transações B2B ou B2C nem sempre é aplicável ao mercado P2P e há ainda a necessidade de adequar melhor as estruturas de políticas para cada setor. Estas são algumas das principais **barreiras da *sharing economy***, que fazem com que as transações possam ser mais dispendiosas ou encontrar-se numa situação de ilegalidade. Em alguns casos os governos tributam as transações que, por questões de lacunas na legislação, podem estar à margem do sistema fiscal, designadamente quando são realizadas entre particulares.

Outra condição inevitável relativa aos novos modelos de negócios, e consequentemente à *sharing economy*, são os **impactos causados nos modelos tradicionais**, proporcionando discussões sociais que envolvem a esfera político-governamental. Esta discussão ganhou maior notoriedade com os casos das empresas *Uber* e *Airbnb*, ao alterarem a dinâmica de funcionamento de dois mercados tradicionais das cidades: transporte por táxi e hotelaria, respetivamente, acusadas de concorrência desleal. Porém, são também muitas as empresas tradicionais que se vêm a adaptar a este novo cenário – em vez de protestarem e tentar “forçar” os novos negócios a normas vigentes ultrapassadas, têm escolhido a competição com base nas suas próprias vantagens ou começaram a integrar nos seus negócios componentes de partilha. Na verdade, a maioria das empresas tradicionais têm vindo a desenvolver aplicações de TI, comparáveis às da economia de partilha, para colocar os seus bens e serviços à disposição do público e, assim, proteger-se contra esta nova concorrência. Para isso, às vezes também usam plataformas de partilha, o que obscurece o relacionamento *peer to peer* original, que era uma das propostas de valor social da *sharing economy*. Em todo o caso, a influência económica da economia de partilha e, de forma mais geral, as atividades baseadas em plataformas digitais, vai para além da sua quota de valor acrescentado: o consequente aumento da transparência e concorrência nos diversos ramos de atividade está a travar os aumentos de preços e também a aumentar a inovação e a eficiência nas empresas tradicionais.

CAIXA 17 – ALGUMAS REAÇÕES DE GRANDES INSÍGNIAS AO MODELO DE ECONOMIA DE PARTILHA

A *Marriott*, a maior empresa hoteleira do mundo, com mais de 7.000 hotéis, entrou oficialmente no negócio de partilha de casas, com o lançamento do *Homes & Villas by Marriott International*⁶⁷, em 100 destinos e mais de 2 mil casas, através de um programa de fidelidade em que os membros ganham pontos quando reservam e se hospedam nessas casas, que podem ser resgatados nos hotéis.

67 www.news.marriott.com/2019/04/marriott-international-launches-home-rentals-in-over-100-markets

Em 2013 a empresa americana de aluguer de veículos *Avis Budget* comprou a *Zipcar* por 500 milhões de dólares, para assim expandir a presença no mercado de “*carsharing*”. Aliás, são várias as marcas automóveis mundiais que de alguma forma entraram no mercado da mobilidade partilhada.

A IKEA, confrontada com alguns clientes que não estavam entusiasmados com a necessidade de montar os móveis por conta própria, lançou um projeto piloto com a *TaskRabbit* (caixa 14) nas suas lojas em Londres para permitir serviços de montagem de móveis por “*taskers*”. Após o sucesso desta experiência, adquiriu a empresa em 2017.

Muitas empresas da economia tradicional realizam parcerias com plataformas *gig*, para acederem a trabalhadores independentes especializados. Foi este o intuito da parceria da *Samsung*, *Microsoft* e *P&G* com a *Upwork*⁶⁸, uma plataforma que faz a ponte entre freelancers e empresas que precisam de trabalhos em diferentes domínios, como TI, design, *marketing*, tradução, etc. Em alternativa, a consultora internacional *PwC* desenvolveu a sua própria plataforma *gig*, a *Talent Exchange*⁶⁹, que permite que as equipas internas acedam diretamente a talentos experientes para os seus projetos.

Em 2015, o *Royal Bank of Scotland* fez uma parceria com a *Funding Circle*⁷⁰ e com a *Asset Capital*⁷¹, duas plataformas de empréstimo *peer to peer*. Esta parceria permite dar resposta à faixa de clientes do banco que não responde aos requisitos definidos para obtenção de empréstimos.

A *VDL Groep*, uma grande empresa holandesa industrial, criou a sua própria plataforma interna de partilha para visualizar a capacidade disponível: máquinas, consumíveis e ferramentas e, assim, poder facilmente trocá-los entre as filiais⁷².

Em 2021 a empresa portuguesa de seguros Fidelidade entrou na economia de partilha com o lançamento da *FIXO*⁷³, uma plataforma *on demand* para serviços em casa, como remodelações e decoração, limpezas e impermeabilizações ou instalações e reparações.

Ao mesmo tempo, os fatores disruptivos e inovadores destes negócios e a cobertura mediática que por vezes atingem, elevam as **preocupações de segurança de potenciais clientes e utilizadores**, ou conduzem ao extremismo de opiniões. Com efeito, a referida ausência de um quadro legal adequado pode também por em causa a própria proteção do consumidor. Num modelo económico em que um *feedback* confiável é crucial, advoga-se ainda a necessidade de uma validação rigorosa dos “*reviews*” gerados.

Do ponto de vista de **investidores**, por vezes geram-se expectativas excessivas, acreditando-se que as empresas que estão a lançar estes negócios serão unicórnios e irão gerar milhões e, quando tal não sucede, verificam-se quebras de confiança em cadeia.

⁶⁸ www.upwork.com

⁶⁹ www.talentexchange.pwc.com

⁷⁰ www.fundingcircle.com

⁷¹ www.assetcapital.co.uk

⁷² www.abnamro.com/research/nl/home

⁷³ www.fixo.pt

A digitalização da economia implica naturalmente uma **alteração da relação laboral tradicional**. Normalmente os trabalhadores que operam na economia de partilha dependem de uma série de trabalhos sucessivos (*gigs*) ou trabalho *on demand*⁷⁴. Esta forma flexível de trabalho pode beneficiar certos grupos de pessoas para quem a semana de trabalho tradicional não é possível ou desejável, para aqueles que querem obter um rendimento extra, podendo ainda oferecer oportunidades de carreira para muitas competências que não eram reconhecidas pelo mercado de trabalho convencional. Contudo, esta flexibilidade geralmente também acarreta volatilidade (na segurança do emprego e nos rendimentos).

Há ainda quem evoque que a economia de partilha pode intensificar as **desigualdades sociais**. Muito embora propicie novas formas de usufruto de bens e equipamentos, que em muitos casos seriam simplesmente inacessíveis para uma grande franja populacional, também é verdade que beneficia aqueles que já são proprietários de ativos valiosos, como casas, barcos ou carros. Por outro lado, os bens e serviços oferecidos, estão frequentemente concentrados em cidades com elevada densidade populacional e, conseqüentemente, as pessoas que vivem em áreas mais isoladas têm menos oportunidades de usufruir das suas vantagens.

Por fim há a considerar alguns **efeitos colaterais sobre terceiros** - por exemplo, no caso de alojamento partilhado, os vizinhos podem sofrer incómodos (incluindo barulho) e talvez um maior sentimento de insegurança. Algumas grandes cidades europeias como Londres, Barcelona e Amsterdão já anunciaram que pretendem travar o fluxo de turistas associado a estas atividades e, em particular, impuseram restrições ao arrendamento de curta duração. É também de referir que o uso de imóveis residenciais para locação de curto prazo, cria uma pressão no mercado imobiliário, com um impacto adverso nos preços e rendas da habitação destinada a ocupação permanente.

74 National Labour Council, 2017



V. Mercado e consumo colaborativo

À medida que a disponibilização de produtos e serviços partilhados constituem cada vez mais uma concorrência às tradicionais formas de negócio em várias áreas, é importante perceber os motivos inerentes a esta escolha por parte dos utilizadores da economia de partilha. Em primeiro lugar, tal como acontece no mercado tradicional, as motivações diferem de acordo com o tipo de produto – a partilha de uma boleia tem necessariamente motivações diferentes do que a partilha de um produto de luxo. Depois, há que ter presente que existem (pelo menos) dois lados neste tipo de mercado: os fornecedores e os consumidores, sendo que as motivações de cada um podem diferir; em terceiro lugar, a partilha *peer to peer* tem vantagens e desvantagens, tornando-se importante considerar os *drivers*, mas também as barreiras da adoção deste tipo de negócio. Assim, entre os potenciais utilizadores, existe uma variedade de razões para procurar ou evitar o uso da economia de partilha, em comparação com outras formas tradicionais de consumo.

Motivações

MOTIVAÇÕES SOCIAIS

Um dos *drivers* do movimento de consumo colaborativo é uma aparente mudança nos valores da sociedade. Os consumidores são movidos pelo desejo de se conectar com as pessoas, não apenas por meio de amigos, mas também doutras pessoas da comunidade. Os estudiosos da economia de partilha referem que a partilha está associada a sentimentos de **alegria, reconhecimento, autoconfiança e satisfação**⁷⁵. A recomendação de amigos e familiares é outro dos fatores importante para desencadear a participação na partilha⁷⁶, razão pela qual a generalidade dos operadores da economia de partilha, atribuem descontos ou benefícios para aqueles que convidam outras pessoas a aderir.

MOTIVAÇÕES IDEOLÓGICAS

Altruísmo, estilo de vida mais consciente e sustentável, apresentam-se como sendo motivos para se participar na economia de partilha⁷⁷. Ajudar os outros, envolver-se socialmente na comunidade, afastar-se do materialismo, reduzir o impacto ambiental individual ou adotar um estilo de vida mais saudável, acompanham a crescente consciencialização da importância das questões de consumo sustentável, sendo fatores importantes nas opções de escolha pela economia de partilha.

⁷⁵ Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015

⁷⁶ Owyang & Samuel, 2014

⁷⁷ EY, 2015

MOTIVAÇÕES RACIONAIS

Questões de natureza racional, prática e económica são também apontadas como razões fortes para participar na economia de partilha⁷⁸. Em geral, os custos e despesas são mais reduzidos do que nas opções de compra e consumo convencionais (troca, empréstimo, alugar em vez de comprar, bens em segunda mão, ausência ou redução de intermediários). Por outro lado, algumas vezes as motivações para entrar na economia de partilha estão relacionadas com a singularidade ou qualidade do produto em si, pelo facto de não poder ser encontrada noutros locais. Os avanços da tecnologia nos sistemas de pagamento, tornaram o processo de partilha ainda mais fluído, a maioria dos negócios de partilha usam *e-commerce* e plataformas de pagamento *online*, para transações entre pessoas.

FIGURA 6 - MOTIVAÇÕES PARA A PARTICIPAÇÃO NA ECONOMIA DE PARTILHA NA PERSPETIVA DO UTILIZADOR

FATORES	POSSÍVEIS ARGUMENTOS MOTIVACIONAIS
Sociais	
Recomendação	Ser recomendado.
Prazer	Ser divertido.
Ideológicos	
Altruísmo	Permitir ajudar os outros. Ser socialmente gratificante.
Estilo de vida	Permitir aceder a produtos saudáveis. Permitir ter um estilo de vida saudável.
Sustentabilidade	Permitir ser amigo do ambiente. Permite economizar recursos naturais.
Racionais	
Poupança	Ter melhor preço. Exigir um investimento menor. Não exigir investimento.
Conveniência	Ser mais prático.
Singularidade	Não se encontrar o produto de outra forma.
Dispensabilidade	Não haver necessidade de comprar o produto.
Autonomia	Permitir não estar dependente de fornecedores tradicionais.
Facilidade de transação <i>online</i>	Oferecer o produto/ serviço de forma personalizada no tempo e no local adequado.

⁷⁸ Marchand, Walker, & Cooper, 2010

Fatores facilitadores

Contudo, subsistem algumas preocupações ou receios sobre a economia de partilha que podem influenciar as atitudes e comportamentos do consumidor, sendo fundamental considerar os elementos necessários ou facilitares a uma maior adesão à economia de partilha:

CONFIANÇA

Embora pragmaticamente impulsionado pelos fatores sociais, ideológicos e racionais, o crescimento da economia de partilha, depende de um núcleo intangível que compreende o fundamento sobre o qual todas as transações de partilha ocorrem: a confiança. Num contexto de consumo de partilha, a confiança refere-se simultaneamente à confiança que se tem em quem presta um serviço de consumo de partilha e aos outros consumidores com quem se partilha. Esta é uma das barreiras mais citadas para o consumo colaborativo, o que inclui a desconfiança entre utilizadores de economia partilhada, ausência de reputação e incerteza sobre a longevidade dos modelos de negócios e as preocupações com a privacidade de dados.

FAMILIARIDADE

Alguns consumidores podem estar relutantes em usar um serviço pela primeira vez, porque não tiveram qualquer experiência com ele, ou seja, não têm qualquer conhecimento na economia de partilha. Pelo contrário, a familiaridade pode ser um determinante relevante da satisfação e do uso posterior e continuado deste modelo de negócio.

Tendências

Embora a economia de partilha ainda seja pequena em comparação com a economia como um todo, o seu rápido crescimento recente sugere que esse fenómeno persistirá no futuro. Com efeito, os serviços de economia de partilha explodiram em popularidade nos últimos anos, esperando-se que essa tendência continue: prevê-se que o valor global da economia de partilha atinja cerca de 335 mil milhões de dólares em 2025, quando em 2014 representava 15 mil milhões de dólares⁷⁹.

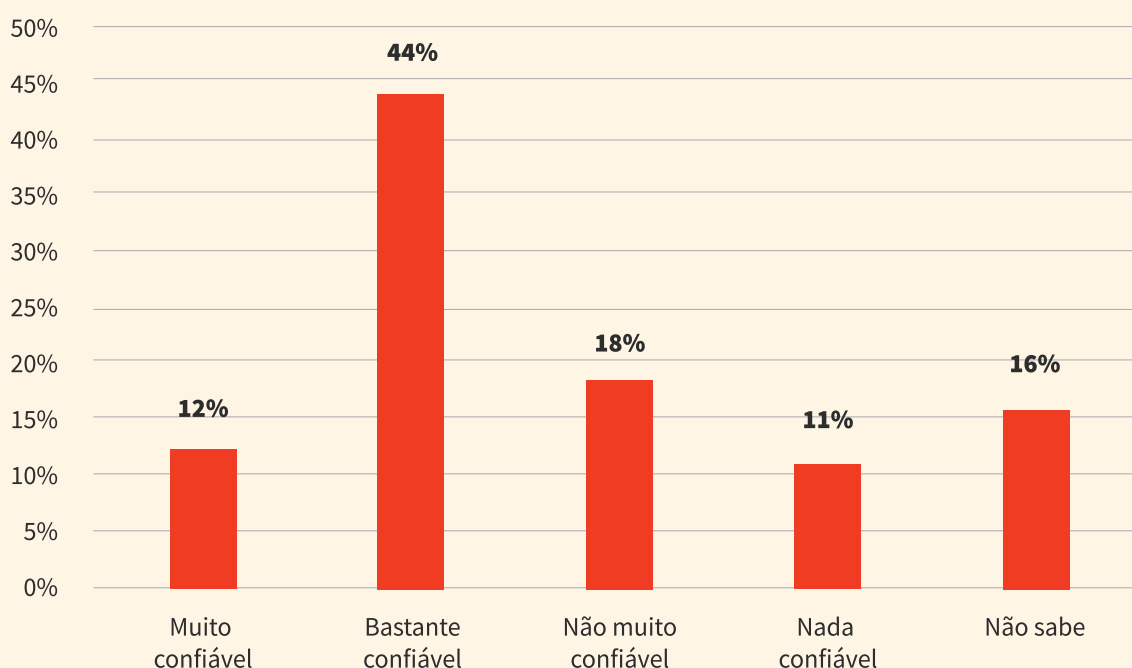
Tomando como modelo a sociedade norte americana, considerada o berço do modelo da *sharing economy* é possível aferir a crescente popularidade e confiança nos negócios da partilha: o mercado de serviços de partilha tornou-se cada vez mais conhecido nos últimos quatro anos, com 83% das pessoas familiarizadas com pelo menos uma empresa destes serviços, em comparação com apenas 47% em 2015⁸⁰; a estimativa do número de adultos que usam estes serviços é de 86,5 milhões de pessoas, quando em 2016 era de 44,8 milhões⁷⁵. Os três segmentos mais proeminentes são partilha de

⁷⁹ www.statista.com/statistics/830986/value-of-the-global-sharing-economy

⁸⁰ Statista Research Department; 2022

casas, partilha de viagens e partilha de escritórios⁸¹. Em 2019, 59% das pessoas dos Estados Unidos consideravam a economia de partilha confiável. Os jovens com idade entre os 18 e os 34 (63%) e as pessoas que auferem rendimentos mais elevados (45% +\$ 50k vs. 35% <\$50k) são os que atribuem maior confiança aos serviços da economia de partilha⁸².

GRÁFICO 1 - CONFIANÇA NA ECONOMIA DE PARTILHA (ESTADOS UNIDOS, 2019)



Detalhes: Estados Unidos; 1 de maio a 2 de maio de 2019; 1.005 entrevistados; 18 anos ou mais; Entrevistas presenciais, entrevistas por telefone

Fonte: Statista 2022

ALOJAMENTO

Conforme se tem vindo a analisar, a irrupção da economia de partilha pode ser vista em muitas áreas da economia, mas teve um impacto particularmente grande no setor de turismo. Muitos dos serviços oferecidos entre pares, com o merecido destaque para os seus pioneiros, são agora percecionados como uma alternativa aos serviços de turismo profissional de alojamento, lazer e transporte. Dada a escala que muitas dessas plataformas atingiram nos últimos anos, não é de admirar que parte do ecossistema do

⁸¹ www.statista.com/topics/4694/sharing-services-in-the-us/#dossierKeyfigures

⁸² www.ipsos.com/en-us/news-polls/Millennials-most-likely-to-use-and-trust-sharing-economies

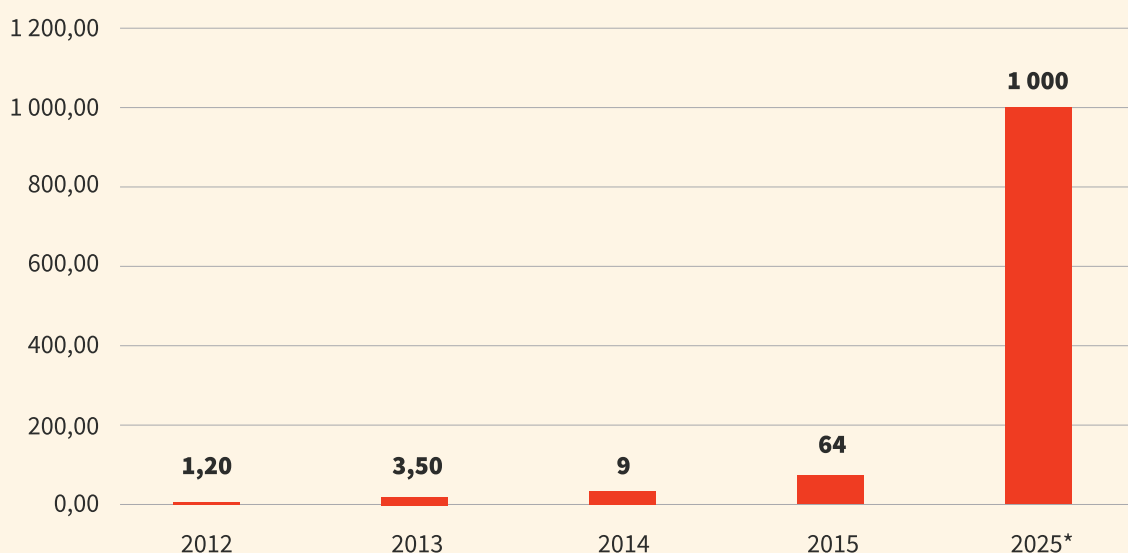
turismo tenha sido alterada. O impacto atual e esperado dessas plataformas é significativo, na fase inicial da jornada do cliente, onde as novas soluções que ligam as pessoas que alugam imóveis a potenciais clientes funcionam como centros de reservas de alojamento turístico alternativo aos fornecedores tradicionais e/ou que apoiam os utilizadores nas escolhas (críticas, recomendações, sugestões etc.) e troca de informações com outros turistas e moradores locais. Já no destino, o transporte de passageiros foi alterado pelo aluguer temporário de veículos entre pares e por plataformas de serviços mais personalizados que podem incluir as mais variadas experiências, organizados por locais que se apresentam como uma alternativa mais “autêntica” aos serviços oferecidos pelos operadores turísticos tradicionais.

Em particular no segmento do alojamento, é esperado que o mercado global de reservas de estadias *online* cresça de forma constante, prevendo-se que até ao final de 2022 cerca de 50% das receitas de reservas tenham origem em plataformas digitais⁸³. É esperado um CAGR acima dos 10% nos próximos 5 anos⁷⁸ e, de acordo com a Statista⁸⁴, o mercado de viagens *online* deverá valer 691 bilhões de dólares em 2026. O mercado de alojamento *online* é atualmente controlado por vários intermediários *online*, sendo as mais importantes a *Expedia*, *Booking*, *Airbnb*, *Tripadvisor* e *Traveloka*⁷⁸.

FINANÇAS

As plataformas de empréstimos P2P ajudam a ligar investidores com mutuários, sem que o banco atue como intermediário. Em 2025, espera-se que o valor dos empréstimos através destas plataformas, seja próximo de um milhão de milhões de dólares⁸⁵.

**GRÁFICO 2 - VALUE OF GLOBAL PEER TO PEER LENDING FROM 2012 TO 2025
(IN BILLION U.S. DOLLARS)**



Fonte: Statista 2022

⁸³ www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-online-accommodation-booking-market

⁸⁴ www.statista.com/statistics/1179020/online-travel-agent-market-size-worldwide

⁸⁵ www.statista.com/statistics/325902/global-p2p-lending

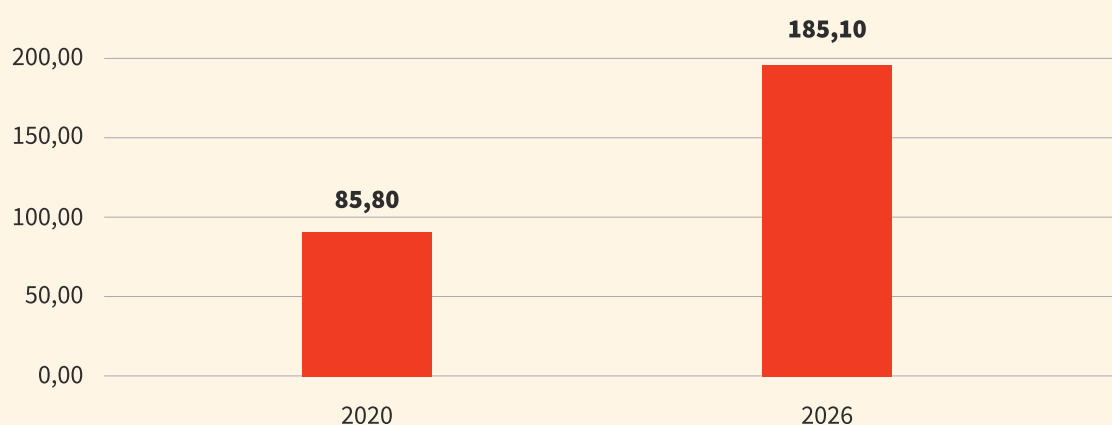
MOBILIDADE

O mercado global de **partilha de viagens** foi avaliado em 85,8 mil milhões de dólares em 2015, estimando-se que atinja 185,1 mil milhões até 2026, crescendo a um CAGR de 16,6% (2022-2026)⁸⁶.

Os serviços de viagem partilhada sempre tiveram uma grande adesão, dadas as inúmeras vantagens, como a fácil reserva, baixa pegada de carbono, serviços acessíveis e transporte porta a porta, sem problemas de estacionamento, onde os utilizadores têm a opção de escolher entre uma grande variedade de soluções com base nas suas necessidades, distância percorrida e conforto pessoal. Além disso, a introdução de análises de *big data*, IoT e IA facilitam as opções de mobilidade inteligente e os serviços de reserva. Embora a pandemia tenha tido um forte impacto neste sector, os vários *players* ganharam força em segmentos como *e-commerce*, entrega de alimentos e entregas de última hora.

Com os preços dos automóveis e respetivos encargos em escalada, e as novas gerações cada vez menos interessadas em possuir carro pelo menos nas maiores cidades ocidentais, o aumento da urbanização, *internet* e *smartphone* e os governos a introduzir políticas com o objetivo de reduzir o número de carros e, portanto, as emissões de carbono, os serviços de mobilidade irão continuar a florescer, com o segmento de partilha P2P a liderar o mercado. Em termos mundiais o maior crescimento deverá concentrar-se na Ásia-Pacífico. Espera-se igualmente o aumento da procura de serviços de micro mobilidade (veículos que podem acomodar uma ou duas pessoas, como bicicletas, motos, etc.) nos próximos anos, já que são uma opção inteligente para andar na cidade de forma rápida, sem os problemas do transporte coletivo e neutras em carbono.

GRÁFICO 3 - RIDE-SHARING MARKET SIZE WORLDWIDE IN 2026 (IN BILLION U.S. DOLLARS)



Fonte: Statista 2022

⁸⁶ www.marketandmarkets.com

VESTUÁRIO

Modelos de negócios baseados na partilha, dentro da indústria de vestuário, parecem muito promissores nos próximos cinco anos, com o potencial para reunir as vantagens “clássicas” deste modelo de negócio, como uma utilização mais eficiente e a possibilidade de consumir de forma mais responsável. A *Statista*⁸⁷ prevê que o mercado global de vestuário partilhado cresça com um CAGR de 9,8%, passando de 4,7 mil milhões de dólares em 2021 para 7,5 mil milhões em 2026, tendo potencial para se tornar um vencedor dentro da *sharing economy*.

MÁQUINAS E FERRAMENTAS

Um estudo elaborado pela *Statista*⁸⁸, que reúne informação sobre os oito principais mercados, que juntos são responsáveis por mais de 70% da receita global do sector - Estados Unidos, Canadá, China, Alemanha, Reino Unido, França, Espanha e Itália - evidenciou que o mercado alternativo baseado na partilha tem estado em ascensão nos últimos anos: os negócios da partilha de máquinas e ferramentas destes mercados terá atingido 472 milhões de dólares em 2020, com previsão de subir para 808 milhões de dólares em 2025. O CAGR no período deverá ser de 11,4%.

ACESSÓRIOS DE MODA DE LUXO

Após a entrada bem-sucedida da indústria de vestuário na economia de partilha, bens de luxo pessoais, como relógios e joias, têm visto um impulso crescente na acomodação de modelos alternativos de consumo, como aluguer e partilha. O estudo da *Statista*⁸⁹ sobre o potencial de consumo colaborativo do mercado global de relógios e joias estima que, ao longo dos próximos 5 anos, este mercado, que em 2020 já representava 598,5 milhões de dólares, possa crescer com um CAGR de 9,2% e 9,9%, respetivamente.

SERVIÇOS PROFISSIONAIS ON DEMAND

A contratação de serviços profissionais *online* é igualmente uma área, onde é esperado um crescimento significativo. Conforme já foi referido, existem já bastantes plataformas que fazem a ponte entre empresas e trabalhadores independentes. Com a entrada no mercado de trabalho das novas gerações, que valorizam a flexibilidade e independência e optam por ser freelancers em vez de *jobbers*, é estimado um crescimento destes serviços na ordem dos 37% até 2025⁹⁰.

ARTIGOS EM SEGUNDA MÃO

A crise económica gerada pela pandemia Covid 19 e a conscientização crescente sobre consumo sustentável impulsionam a compra e venda de bens usados. Uma pesquisa da *GlobalData*⁹¹ mostrou que o mercado de “segunda mão” deve atingir 64 mil milhões de dólares nos próximos cinco anos, ultrapassando o segmento de vendas tradicionais até 2024. Segundo o estudo, a expectativa é que o segmento de revendas quintuple nos próximos cinco anos, enquanto, pelo contrário, o retalho convencional deve encolher. O crescimento das compras de segunda mão tem sido impulsionado especialmente pela geração Z (jovens até aos 24 anos), que estão a adotar o consumo em segunda

⁸⁷ www.statista.com/study/81132/apparel-market-in-the-sharing-economy

⁸⁸ www.statista.com/study/78882/power-driven-hand-tools-in-the-sharing-economy

⁸⁹ www.statista.com/study/89691/shared-watches-and-jewelry

⁹⁰ www.fortunebusinessinsights.com/online-recruitment-market-103730

⁹¹ www.uploads-ssl.webflow.com/61ee41ad88001d7eae3b2752/624652e5ed0594320b9a8dba_Mercari%20Reuse%20Report%202022.pdf

mão mais rapidamente do que qualquer outra faixa etária. Os mercados desenvolvidos podem ter ganhos ainda maiores, e alguns *players* de revenda *online* podem ter um crescimento de 100% ao ano.

ENTREGA DE COMIDA

Há pouco menos de duas décadas, a entrega de refeições de restaurante ainda era limitada a pouco mais do que pizza ou comida chinesa. Atualmente, a entrega de alimentos tornou-se um mercado global que vale mais de 150 mil milhões de dólares, tendo mais do que triplicado desde 2017⁹².

O advento de aplicativos atraentes e fáceis de usar e redes de motoristas habilitados, em conjunto com as mudanças nas expectativas dos consumidores, desbloqueou a entrega de alimentos prontos para o consumo como uma categoria importante. Os bloqueios e os requisitos de distanciamento físico no início da pandemia Covid 19 deram um enorme impulso a este segmento, com a entrega de refeições como tábua de salvação para o setor da restauração em dificuldades.

No futuro, considerações como marca, imóveis, eficiência operacional, variedade de ofertas e mudanças nos hábitos do consumidor determinarão quais *stakeholders* ganham ou perdem à medida que o setor se desenvolve, até porque é um negócio com custos elevados, em face das margens praticadas, que (como quase todos negócios da *sharing economy*) é impulsionado pela escala. Para rentabilizar as plataformas de entrega os principais operadores estão a entregar outros produtos, com margens mais altas, como álcool, produtos farmacêuticos, mercearia e muito mais, que atraem novos segmentos de clientes, aumentam o valor médio do pedido e ajudam a maximizar a eficiência de cada entrega.

Relativamente à partilha de alimentos *peer to peer*, enquanto negócio, enfrenta alguns problemas óbvios de segurança alimentar e requisitos legais em alguns países, apesar do sucesso de algumas plataformas (caixa 18). Nos países onde este modelo já está mais amadurecido, como os Estados Unidos ou o Canadá, a autoridades competentes advertem para o cumprimento da legislação do setor alimentar por parte dos particulares e fazem inspeções aleatórias às suas cozinhas. Ao mesmo tempo, muitas plataformas têm abraçado a missão social de permitir aproveitar as sobras de alimentos, partilhando-as na comunidade.

CAIXA 18 – NEGÓCIOS DE FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES NA ECONOMIA DE PARTILHA

Sim, a economia de partilha também serve jantares! Os sites de “restaurantes caseiros” incluem, por exemplo, o *Feastly*⁹³, que opera nos EUA, ou a *startup EatWith*⁹⁴, com sede em Israel e presença em mais de 30 países (incluindo Portugal), onde as pessoas podem fazer reservas para jantares e experiências culinárias em casas de particulares em todo o mundo.

Existem igualmente um grande número de plataformas onde é possível pedir comida caseira. É o caso

⁹² www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/ordering-in-the-rapid-evolution-of-food-delivery

⁹³ www.feastify.com

⁹⁴ www.eatwith.com

da *Dishme*⁹⁵, nascida em 2016 em Toronto, que foi um dos primeiros mercados *online* do mundo a fornecer refeições por cozinheiros da vizinhança.

Já a *Gobble*⁹⁶, lançada em 2016 nos Estados Unidos, fornece *kits* semanais com os ingredientes e instruções simples para os clientes prepararem a sua própria refeição em casa em menos de 15 minutos. Um esquema semelhante é disponibilizado para os fãs da Martha Stewart, através da *Martha & Marley Spoon*⁹⁷, que envia tudo o que é necessário para cozinhar as receitas que o utilizador escolher desta celebridade do mundo gastronómico.

95 www.dishme.app

96 www.gobble.com

97 www.marleyspoon.com



VI. ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo apresentam-se casos de estudo enquadráveis na economia de partilha, explorando os aspetos mais prementes associados ao modelo de negócio seguido e ao seu potencial empreendedor. Depois de ao longo do estudo se terem ilustrados alguns dos exemplos mais emblemáticos e percursos da *sharing economy*, optou-se por selecionar *case studies* portuguesas ou com ADN português (nascidos em Portugal, com fundadores portugueses ou com sede no país) - em áreas de atividade distintas e com diferentes graus de maturidade - na expectativa de garantir uma maior proximidade e uma ampla abrangência dos estudos a diferentes interesses e motivações dos potenciais empreendedores.

Em termos metodológicos, realizou-se uma pesquisa a nível nacional e internacional sobre “*sucessfull startups*” a partir da análise de instituições públicas e/ou privadas ligadas à temática dos novos negócios e empreendedorismo, de onde se selecionaram os *case studies* mais representativos sobre novos negócios de *sharing economy*. Esta pesquisa incluiu uma análise aprofundada aos dados das empresas incubadas, acolhidas ou apoiadas por entidades de empreendedorismo de carácter regional ou nacional, financiadas por entidades de *venture capital* ou destacadas em plataformas, publicações ou eventos internacionais de empreendedorismo, cujo âmbito de atuação fosse enquadrável no domínio da economia de partilha, designadamente:

- » “Europe’s 100 Hottest Startups”, da responsabilidade da revista Wired⁹⁸, nas edições de 2018, 2019 e 2021, onde foi possível encontrar, em qualquer dos anos analisados, empresas portuguesas;
- » Diretório da União Europeia⁹⁹ com as startups mais promissoras da Europa, que identifica 473 empresas portuguesas;
- » “50 fastest growing startups in Portugal”, mapeamento disponível no *website* da Rows¹⁰⁰, construído com o localizador de empresas a partir do LinkedIn (um produto da Rows), com base no financiamento obtido e número de funcionários;
- » Plataforma da ScaleUp Porto¹⁰¹, que inclui 523 empresas;
- » *Website* da Incubadora de Empresas de Lisboa, Startup Lisboa¹⁰², com cerca de 200 startups;

98 www.wired.co.uk

99 www.eu-startups.com/directory

100 www.rows.com/startup-study/my-spreadsheets/50-fastest-growing-startups-in-portugal-2f5cmpUL7jJfGGR2mMEuWY/live

101 www.scaleupporto.pt/pt/home-pt

102 www.startuplisboa.com

- » Plataforma Dealroom.co¹⁰³, um portal com informação empresarial que ajuda novos investidores e empresas de tecnologia a ligarem-se entre si e a partilhar os seus dados. A plataforma analisa startups em todas as etapas de crescimento, desde *seed stage* até ao chamado *late growth stage* e possui informação detalhada sobre 132.267 startups na Europa (2.027 portuguesas). Esta plataforma alimenta as principais bases locais de Ecossistemas de Empreendedorismo na Europa, entre as quais a “Startup Portugal”¹⁰⁴, onde esta listagem também está disponível.

Os casos foram analisados e avaliados considerando a sua relevância para o presente estudo, no sentido de sistematizar informação e encontrar as linhas de força da diversa teoria sobre o tema em apreço, incorporando, nomeadamente, os aspetos de informação relativos a:

- a. Ideia de negócio e modelo de negócio;
- b. Análise e posicionamento de mercado;
- c. Relacionamento da empresa com o mercado;
- d. Gestão interna e viabilidade financeira;
- e. Lançamento da empresa;
- f. Resultados tangíveis.

A análise de casos prosseguiu a o modelo *Business Model Canvas*, conforme a matriz de análise apresentada em Anexo.

¹⁰³ www.dealroom.co

¹⁰⁴ www.startupportugal.com

CASE STUDY 1

BeerOrCoffee



Website	www.beerorcoffee.com
Data de lançamento	2017
Sector/ área de atividade	Espaço
Nº de funcionários	160
Valor de mercado estimado	46 M€
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

A *BeerOrCoffee* é uma **plataforma que reúne mais de mil *coworkings*** em 180 cidades de todo Brasil — como São Paulo, Brasília, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba, etc. e **funciona como um *marketplace* de espaços de *coworking***. Nasceu para dar resposta ao novo universo do trabalho, oferecendo novas alternativas de espaços produtivos para profissionais e empresas que vejam outras possibilidades para trabalhar, além das habituais quatro paredes.

A tecnologia por trás do *BeerOrCoffee* une duas pontas de um mercado cada vez mais em ascensão, fazendo a ligação entre centenas de espaços de escritórios espalhados pelo Brasil (e ainda com alguns espaços em Portugal e na Hungria) e a milhares de empresas e profissionais, que desejam encontrar um local de trabalho mais afinado com as suas variadas necessidades. Funciona como um *AirBnb* ou um *Booking.com* do setor de *coworking*. Oferece diversos produtos para dar resposta a diferentes perfis de clientes, contando com planos de assinatura, que permitem total liberdade e flexibilidade para empresas e executivos em trânsito pelo país.

A ideia inicial passou por desenvolver uma tecnologia para ser usada para conectar pessoas, através de um convite para um café ou uma cerveja com base na sua localização e em eventos, de onde ficou a designação *BeerOrCoffee* do atual projeto. Mas, apesar desta aplicação ter gerado mais de 30 mil conexões, os fundadores decidiram mudar de estratégia, escutando os utilizadores, o mercado e os mentores realizaram um estudo de mercado, que revelou o potencial do mercado do *coworking* e, assim, mudaram de rota.

O projeto foi acarinhado (e financiado) pela *Startup Lisboa*, de onde permanece a ligação desta empresa a Portugal, onde, aliás, a *BeerOrCoffee* inclui alguns espaços de *coworking* no seu portfólio.

CAIXA 19 – BEERORCOFFEE, UM PROJETO COM LIDERANÇA FEMININA

Roberta Vasconcellos, CEO e cofundadora da *BeerOrCoffee* é uma das empreendedoras mais conhecidas do ecossistema de *startups*. Foi escolhida pela *Forbes Brasil* para a sua lista de “30 under 30” e foi finalista do *Prêmio Claudia 2014* (o maior prêmio feminino da América Latina). Atualmente, faz parte do *Global Shapers*, uma iniciativa do Fórum Económico Mundial e representou o Brasil no *YLAI - Young Leaders of the Americas Initiative*.

O CLIENTE**PROPOSTA DE VALOR**

“Centenas de escritórios para sua equipe, onde e quando você precisar. *OfficePass*: Uma assinatura. Sem burocracia. Pague apenas quando usar.”

CANAIS

Toda a operação comercial é desenvolvida *online*, através de um *website* e de uma *app* móvel.

CUSTOMER SEGMENTS

A *BeerOrCoffee* foca-se no segmento B2B, trabalhando com os departamentos de RH das empresas, que passam a oferecer o acesso à plataforma aos seus colaboradores.

A *BeerOrCoffee* já trabalha com algumas grandes empresas como *Ambev*, *Algar* e *Inter*, e *startups* em rápida expansão e que já nasceram com uma mentalidade *remote*, baseada em equipas flexíveis que flutuam geograficamente, mas o grosso do negócio ainda advém de pequenas e médias empresas ou trabalhadores independentes. Assim, identificou um potencial de crescimento dentro de uma fatia de mercado específica: organizações e corporações maiores, com atuação nacional, ou até mesmo global. Assim, estruturou uma equipe de vendas externas, com o intuito de assumir uma postura mais ativa na abordagem a esse tipo de cliente.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

O relacionamento é feito através de uma aposta forte nas redes sociais e no canal *online* e um gigantesco investimento em publicidade viral, *Google ads* e publicidade tradicional. Obviamente que há uma equipa dedicada à gestão de redes, pois há dezenas de *reviews* e de *ratings* em inúmeros sites que analisam a qualidade de serviço e dos espaços disponibilizados, a qual é adjuvada pela gestão de imprensa e relações com os media, que assegura que o *Customer Relation* seja apoiado pelas mensagens de opinião.

Conforme se referiu a estratégia de abordagem ao setor corporativo das grandes empresas é assegurado por uma equipa de *Field Sales*, que usa CRM e os canais convencionais via agendamento de reuniões de negócio.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

As atividades-chave são: *industry relations* (angariação de espaços); tecnologias; comunicação e *marketing* e assistência ao cliente.

RECURSOS-CHAVE

Os recursos mais importantes para o desenvolvimento de uma marca de *coworking* digital e global são: imóveis (espaços partilhados; escritórios privados; escritórios virtuais - endereço fiscal para abertura de empresa ou filial; salas de reuniões); plataforma Web e *apps*; equipa interna e capital.

CUSTOS

RECEITAS

O principal produto da empresa é o *OfficePass* - quando um dos colaboradores das empresas clientes usa um dos espaços de *coworking* da plataforma, a empresa paga à *BeerOrCoffe*, que repassa um montante ao proprietário retendo uma comissão. No total, são cerca de 500 clientes, que somam à volta de 100 mil utilizadores.

A empresa tem conhecido um crescimento recorde, impulsionado entre outros aspetos pelo Covid 19, que acelerou a corrida por soluções de trabalho remoto e transformou a mentalidade de empresas e gestores. As expectativas da *BeerOrCoffe* são de continuar a ganhar quota de mercado, acompanhando a evolução ascendente, já que as estimativas apontam que os *coworkings* venham a representar, até 2030, cerca de 30% dos espaços de trabalho.

ESTRUTURA DE CUSTOS

A empresa tem uma estrutura de custos fixos relevante (estrutura de RH com mais de uma centena de pessoas) e uma estrutura de custos variáveis também importante, onerada pelas despesas de representação e relacionamento com o canal. Num modelo de negócio assente em *fees* é importante continuar a ganhar escala e assumir um cada vez maior nível de operações, que permita a diluição dos custos e potencie a rentabilização da empresa.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

Os principais parceiros de negócio são os proprietários imobiliários, *venture capital* (a empresa já foi agraciada com mais de 9 milhões de euros de financiamento, entre os quais o investimento de Kees Koolen fundador da *Booking.com*), *media*, *influencers* e *opinion makers*.

CASE STUDY 2

Bounce



Website	www.usebounce.com
Data de lançamento	2018
Setor/ área de atividade	Turismo/ espaço
Nº de funcionários	N.D.
Valor de mercado estimado	50 milhões €
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

A *Bounce* opera uma **rede de cerca de 7 mil espaços em todo o mundo, para guardar bagagens ou receber encomendas**. Os locais são lojas, cafés ou hotéis locais, que fornecem os serviços de armazenamento em nome da *Bounce*, em troca de tráfego extra e uma pequena comissão. Não se tratam de cacifos, mas sim de estabelecimentos de bairro criteriosamente selecionados pela *Bounce*, onde os pertences podem ficar armazenados com toda a segurança, enquanto os visitantes e viajantes desfrutam da cidade. A *Bounce* também tem um serviço que permite ao utilizador fornecer a morada de um dos estabelecimentos aderentes, para que uma encomenda seja aí entregue.

A *Bounce* aproveita o espaço disponível numa loja comum e reúne todos esses espaços na sua plataforma, disponibilizando-os para colocar tudo o que a pessoa quiser - basicamente qualquer coisa, desde que seja maneável. Basta encontrar o local mais próximo, reservar o espaço através do site ou *apps*, pagar convenientemente através destas plataformas, deixar os pertences e já está!

Os locais em que a *Bounce* trabalha incluem diversas cidades dos EUA, Canadá, México, toda a Europa, Ásia, Austrália, Nova Zelândia, América do Sul e Médio Oriente. As cidades mais populares correspondem aos destinos turísticos mais importantes, já que o armazenamento de malas de viagem é um dos serviços mais conveniente: Nova York, Los Angeles, Londres, Paris, Roma e Barcelona.

A empresa foi fundada por Cody Candee, Robert Weigel e Shojol Islam, este último a residir em Portugal, tendo sido um projeto acarinhado pela *Startup Lisboa*.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

“Luggage storage near you”.

- » Mais de 7 mil locais de armazenamento;
- » Em mais de mil cidades em todo o mundo;
- » Reserva em 3 cliques;
- » Excelente preço (mais barato que a generalidade dos concorrentes);
- » Sem restrições de tamanho de bagagem e sem taxas adicionais para malas grandes;
- » Segurança: cobertura de seguro de 10 mil dólares e selos à prova de violação.

CANAIS

A operação é desenvolvida *online*, através do *website* e de uma *app* móvel, associada a uma estratégia de *SEO* irrepreensível. A empresa utiliza agências de viagens e outros operadores turísticos para divulgarem a *Bounce*. Numa campanha massiva nos Estados Unidos conduziu à “recomendação” da *Bounce* por estes parceiros aos seus próprios clientes, que podiam descarregar um *cupom* de desconto para experimentarem o serviço.

CUSTOMER SEGMENTS

Todos os viajantes e visitantes que se deslocam sem viatura própria, que possa acondicionar todo o tipo de bagagens que tragam consigo. Para clientes residenciais, a empresa tem o serviço de entrega de encomenda nas lojas da rede *Bounce*, configurando uma opção muito conveniente para quem não está em casa para rececionar entregas.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

A gestão de relacionamento com o cliente é realizada via aplicação, *website* e redes sociais, com números de utilizadores, seguidores, comentários e resultados, e dezenas de *reviews* e de *ratings* em muitos sites internacionais, que analisam a qualidade de serviço e satisfação de clientes, que demonstram claramente que a estratégia de *marketing* relacional foi bem planeada. Para além da atrás referida aproximação da *Bounce* aos operadores turísticos, a empresa desenvolveu um conjunto de suportes comunicacionais para os lojistas aderentes, com destaque para uma bandeirola para colocar no exterior do estabelecimento, que permite dar visibilidade à disponibilidade do serviço “Store your bag here!”.

OPERAÇÕES

ATIVIDADE-CHAVE

A angariação de empresas locais, que respondam com qualidade e profissionalismo, em mais de 50 localizações diferentes é o principal desafio e uma atividade-chave do modelo de negócios. As atividades de *marketing* e comunicação e assistência ao cliente são também fundamentais na captação e angariação de clientes.

RECURSOS-CHAVE

Os recursos mais importantes para o desenvolvimento de uma marca digital e global são:

- » A plataforma web e aplicação, já que é nesta tecnologia que assenta o modelo de negócio, sendo determinante para a experiência de compra e para cumprir a proposta de valor da empresa “reserve em 3 cliques”;
- » A seleção e preparação dos parceiros locais - formar adequadamente micro e pequenas empresas para responderem com qualidade aos serviços da *Bounce*;
- » Equipa (desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado, *marketing* e assistência ao cliente em contexto internacional);
- » Capital (mais de 15 milhões de euros em venture capital), sem o qual não teria sido possível pôr em marcha um plano de expansão internacional e construção de uma marca global.

CUSTOS

RECEITAS

A empresa cobra 5,90 dólares por 24 horas para acondicionamento da bagagem e um adicional de 1,65 dólares por mala para o seguro, de onde facilmente se depreende que um valor tão competitivo exige necessariamente uma grande escala nas operações.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Os componentes da estrutura de custos da *Bounce* são despesas com pessoal, *marketing* e desenvolvimento/ manutenção dos equipamentos tecnológicos.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

Lojistas aderentes, operadores turísticos, *media*, *influencers* e *opinion makers* e investidores.

CASE STUDY 3

Cleanwatts



Website	www.cleanwatts.energy
Data de lançamento	2020
Setor/ área de atividade	Energia
Nº de funcionários	Mais de 50
Valor de mercado estimado	125 M€
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Conectar pares Desenvolvimento distribuído do produto

A EMPRESA

A *Cleanwatts*, uma empresa sediada em Coimbra fundada em 2020, é resultado da incorporação da *Virtual Power Solutions* e de várias *startups* de tecnologia limpa do Brasil e do Reino Unido. É uma *climate tech* comprometida em simplificar, amplificar e acelerar a transição energética para empresas, comunidades e cidadãos de todo o mundo. Combina o poder da tecnologia digital e industrial com conhecimentos aprofundados em sistemas de energia limpa, análise avançada e financiamento de projetos de energia renovável para simplificar, amplificar e acelerar o percurso rumo a um futuro descarbonizado e sustentável.

Recentemente, criou o *Cleanwatts Living Lab*, um laboratório vivo de inovação que pretende ser um ecossistema de inovação, baseado em partilha de conhecimento, investigação e desenvolvimento, que contará, também, com a colaboração e envolvimento de parceiros estratégicos na construção das melhores soluções, quer tecnológicas e sociais, quer ao nível dos modelos de negócio, para a criação das comunidades de energia do futuro, bem como para robustecer e capacitar o utilizador final enquanto agente ativo do sistema energético,

As soluções e dispositivos interoperáveis que compõem o *Cleanwatts Living Lab*, são conectadas e integradas com o Sistema Operativo da *Cleanwatts* (*Cleanwatts™ OS*), capaz de integrar e gerir de forma inteligente e eficiente os ativos e os fluxos energéticos na comunidade, garantindo ainda a interação com a rede de forma agregada. **Centra a sua ação no utilizador final, visando minimizar, anular ou financiar o investimento inicial na constituição de comunidades de energia, potenciando a sua participação ativa no desenvolvimento de mercados locais de energia, através de modelos de partilha e transações energéticas *peer to peer***, com recurso a tecnologias sofisticadas e robustas que asseguram transparência, segurança e confiança, tal como

o *blockchain* e a inteligência artificial. No âmbito deste modelo está a lançar um programa para as pessoas e instituições que quiserem criar uma comunidade de energia no seu bairro, com painéis fotovoltaicos, sem quaisquer custos de instalação, bastando que reúnam 500 metros quadrados de telhado, área suficiente para garantir a sustentabilidade financeira da operação, sem qualquer custo para os aderentes e com a possibilidade de pouparem entre 30 a 35% nos seus custos de energia. Para além deste programa, a *Cleanwatts* desenvolve a iniciativa, 100 Aldeias, na qual cria comunidades de energia em localidades do interior do país.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

Energia limpa. Descentralizada, digital e democrática.

Para dar cumprimento a esta missiva a empresa assegura:

- » Expertise no desenvolvimento de soluções avançadas para otimizar a criação e gestão de Comunidades de Energia e gerar poupanças aos clientes;
- » Sem investimento inicial - a *Cleanwatts* financia a instalação de todos os recursos energéticos, eliminando a necessidade de alocar capital para financiamento do projeto;
- » Plataforma "*Cleanwatts™ OS*" desenvolvida especificamente para abordar as necessidades das Comunidades de Energia, que oferece uma vasta gama de funcionalidades para desbloquear valor dentro da comunidade e gerar benefícios para os seus participantes;
- » Suporte - a *Cleanwatts* trabalha com o cliente durante todo o processo para o ajudar a criar e a gerir a sua Comunidade de Energia, adaptando a abordagem à legislação atual e local e indo ao encontro das necessidades específicas.

CUSTOMER SEGMENTS

Mercado doméstico e empresarial.

CANAIS

A empresa oferece os seus serviços com base num conjunto de plataformas de *software* que permitem aos clientes gerir, otimizar e controlar o uso de energia em tempo real.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

O relacionamento com os clientes é feito através da equipa de suporte da *Cleanwatts*. Para a criação das comunidades a empresa investe em ações de relações públicas, organizações de seminários e *webinars* e parcerias com os media.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

As plataformas digitais de controlo e gestão de energia desenvolvidas pela *Cleanwatts* são um fator crítico para o sucesso de comunidades de energia. Assim, o desenvolvimento de produto foi a atividade nuclear para esta empresa, que combina o poder da tecnologia digital e industrial com o conhecimento em sistemas analíticos avançados e permitiu criar as soluções tecnológicas para implementar o modelo de negócio de descentralização e partilha, que estão a implementar, designadamente: tecnologia de gestão de energia para comunidades, assente em *blockchain* e inteligência artificial; tecnologia de virtual *power plants* para permitir a sustentabilidade energética e soluções de rede inteligente integradas para otimizar a distribuição de energia, incluindo o seu armazenamento.

Com este ponto de partida, outras atividades assumem grande preponderância com destaque para o *procurement* de soluções de financiamento para os clientes e o suporte na implementação das comunidades.

RECURSOS-CHAVE

A *Cleanwatts* combina três recursos chave: tecnologia inteligente, expertise e capital financeiro para entregar comunidades de energia renovável de *capex* zero, onde a energia é providenciada como um serviço a domicílios e empresas.

CUSTOS

RECEITAS

A *Cleanwatts* gere mais de 2TWh referentes a mais de 2 mil localizações de clientes, incluindo empresas industriais, bancos, hotéis, aeroportos internacionais e comunidades de energia. Encontram-se numa fase de expansão acelerada da atividade comercial da empresa para mercados da Europa, Brasil, Estados Unidos da América e Japão.

ESTRUTURA DE CUSTOS

As principais despesas da *Cleanwatts* estão relacionadas com as instalações físicas e com a remuneração de uma equipa a tempo inteiro de mais de 50 pessoas, responsáveis pelo desenvolvimento de produto, ação comercial e suporte às comunidades de energia criadas.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

Dentro dos parceiros de negócio, destacam-se os investidores (mais de 25 milhões de *capital venture* angariado), a subsidiária *Virtual Power Solutions*, que gera mais de dois *terawatts* de energia por hora e ajuda a imputar estabilidade no abastecimento e os parceiros de *crowdlending*, nomeadamente a *GoParity*, para financiar novas comunidades de energia em Portugal.

CASE STUDY 4

eParkio



Website	www.parkio.eu
Data de lançamento	2015
Sector/ área de atividade	Mobilidade
Nº de funcionários	Menos de 10
Valor de mercado estimado	N.D.
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

A *eParkio* é uma **aplicação e plataforma web que permite encontrar estacionamento e pontos de carregamento de veículos elétricos e reservá-los**. A *startup* criada por Rob Kramer, que desenvolveu a aplicação para que os condutores tenham mais locais onde deixar o carro e, ao mesmo tempo, as empresas de estacionamento e proprietários possam obter mais rendimentos no final do mês. Ao digitalizar as vagas de estacionamento, a *eParkio* simplifica o processo, permitindo que os motoristas pesquisem, reservem e paguem por mais de 10 mil vagas de estacionamento em segundos.

A vantagem adicional da *eParkio* é identificar simultaneamente pontos de carga para veículos elétricos, uma dificuldade que todos os proprietários deste tipo de veículos conhecem. Os pontos de carga são fornecidos por empresas parceiras como *KLC*, *Evaz*, *Zeev*, *Chazemo* e *Placegar*, mas também por proprietários particulares, que podem alugar os seus pontos de carga enquanto não estão em utilização pelo próprio e obter algum rendimento extra.

Esta *startup* tem sede em Aveiro e está a funcionar em Portugal, Áustria e Eslováquia. Os lugares de estacionamento estão disponíveis através da aplicação móvel da *eParkio*, acessível para os sistemas operativos *Android* (*Google*) e *iOS* (*Apple*) e web - quando o lugar for escolhido e reservado, o condutor é guiado para o local através do sistema GPS.

Em 2019 esta solução conquistou o prémio de melhor solução para tecnologia 5G no concurso *Big Smart Citie*.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

- » Para os utilizadores: “Encontre um lugar de estacionamento em segundos, onde e quando precisar”. Mais de 11 mil lugares, verificação de disponibilidade, reserva e pagamento imediatos, aplicação com GPS para chegar ao local de estacionamento.
- » Para os proprietários e gestores de espaço de estacionamento ou postos de carregamento de veículos elétricos: “Tenha um rendimento extra com o seu lugar de estacionamento sem uso. Leva apenas alguns minutos para o registar e colocar disponível”.

CANAIS

Apps para Android (Google) e iOS (Apple).

CUSTOMER SEGMENT

- » Utilizadores: privados e mercado corporativo.
- » Proprietários e gestores de espaço de estacionamento ou postos de carregamento de veículos elétricos: gestores de propriedades, proprietários particulares, hotéis, centros comerciais e locais de eventos.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

O relacionamento é feito através de uma aposta forte nas redes sociais e no canal *online*.

OPERAÇÕES

ATIVIDADE-CHAVE

Relações com os proprietários; controlo e gestão do processo, tecnologias e *marketing*.

RECURSOS-CHAVE

Tecnologia, recursos humanos e capital.

CUSTOS

RECEITAS

A geração de receitas concretiza-se através da cobrança de uma taxa de serviço, que corresponde a um *fee* sobre o valor do estacionamento, que pode ser cobrado à hora, ao dia, à semana ou mesmo ao mês, conforme o contrato entre a *eParkio* e a empresa proprietária do lugar.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Os custos de desenvolvimento (quase 5 anos) representam um investimento considerável. Uma vez em funcionamento, a estrutura de custos é onerada pelas pessoas, instalações, IT e relacionamento com o canal. A expansão internacional exige recursos financeiros vultosos.

STAKEHOLDERS**KEY PARTNERS**

Proprietários e gestores de estacionamento e abastecimento elétrico para veículos.

CASE STUDY 5

GoParity



Website	www.goparity.com
Data de lançamento	2017
Setor/ área de atividade	Finanças
Nº de funcionários	22
Valor de mercado estimado	10 M €
Criação de valor e captação / redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

Fundada em 2017 por Nuno Brito Jorge e Luís Couto, a *GoParity* quer democratizar o acesso de projetos de impacto social e ambiental ao financiamento, assim como possibilitar que a sociedade civil possa aceder a investimento alternativo. É uma **plataforma de crowdlending orientada para o financiamento de projetos de impacto social, ambiental e financeiro, que junta organizações que procuram financiamento para projetos sustentáveis a cidadãos e empresas que querem investir o seu dinheiro em opções éticas e rentáveis.**

Inicialmente, a área de atuação da *startup* situava-se em ajudar pequenas e médias empresas a financiar os seus projetos de energia renovável, mas tendo em mente os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável da ONU, expandiram o espectro de ação da *GoParity* para todos os projetos ligados à sustentabilidade social e ambiental. A *GoParity* atua nos mais diversos setores, desde a saúde, a educação e a agricultura, à moda ecológica, à mobilidade elétrica, às energias renováveis, à economia azul ou à aquicultura.

Estão a crescer rapidamente, não só no tamanho da equipa, mas também no impacto que geram e financiam projetos em vários países do mundo, com a ajuda de uma comunidade crescente de investidores de todo o mundo. No final de 2021 a comunidade da *GoParity* ascendia a mais 25 mil pessoas e empresas, de 69 nacionalidades, com 142 projetos, num montante global de 17 milhões de euros. Outro marco importante na vida da *GoParity* foi a entrada da *Mustard Seed Maze* e da *Critical Software* no capital da empresa.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

Para os investidores:

“Investimentos com impacto. Promova a mudança que quer ver no mundo.”

Qualquer pessoa, singular ou coletiva, pode investir a partir de € 5 euros em qualquer um dos projetos abertos para investimento, contribuindo para o montante total necessário para concretizar o projeto. Os investimentos são empréstimos por parte dos investidores aos promotores dos projetos, tendo uma taxa de juro, duração e periodicidade de pagamento fixas.

As oportunidades de investimento ocorrem sempre em projetos sustentáveis, que na aferição da *GoParity* se caracterizam por contribuir para o alcance de, pelo menos, um dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

Para os requerentes de financiamento:

Flexibilidade; sem comissões ocultas; rápido e sem burocracia; visibilidade (acesso a uma comunidade crescente de investidores individuais e corporativos).

CANAIS

Tanto o recurso a financiamento por parte dos promotores dos projetos, como o investimento nos mesmos por parte de particulares ou empresas ocorre a partir da plataforma da *GoParity*.

CUSTOMER SEGMENTS

Conforme tem vindo a ser referido, a *GoParity* lida com dois segmentos: os angariadores de empréstimos e os seus potenciais investidores (particulares e empresas).

CUSTOMER RELATIONSHIPS

O *engagement* com o público assenta nos pilares estratégicos da empresa - projetos sustentáveis e investimentos com impacto, fazendo crescer uma comunidade de empreendedores e investidores que se reveem nestes princípios.

OPERAÇÕES

ATIVIDADE-CHAVE

Industry relations; tecnologias, *marketing*, desenvolvimento, assistência ao cliente e *regulatory e compliance*.

RECURSOS-CHAVE

Sólido domínio das tecnologias *Fintech*, gestores de clientes, capital e relacionamento institucional com a Comissão de Mercado de Valores Mobiliários, entidade que regula o sector.

CUSTOS

RECEITAS

As receitas da *GoParity* situam-se em valores próximos dos 2 milhões de euros.

ESTRUTURA DE CUSTOS

A empresa tem uma estrutura de custos fixos relativamente leve (equipa interna de cerca de 22 pessoas) e instalações físicas apenas em Portugal. As despesas variáveis estão associadas a despesas de comunicação, *marketing* e relacionamento com o canal e pagamento de juros aos investidores.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

Governos e Entidades Reguladoras em Portugal e nos países de origem dos projetos, *venture capital*, *Media*, *Influencers* e *opinion makers*.

CASE STUDY 6

Indie Campers



Website	www.indiecampers.com
Data de lançamento	2013
Setor/ área de atividade	Turismo/ mobilidade
Nº de funcionários	160
Valor de mercado estimado	45 M €
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Fornecedor de infraestrutura partilhada
Padrão de disrupção	Conectar pares Desbloquear ativos em mercados adjacentes Alinhar o preço à utilização

A EMPRESA

Idealizada por dois amigos, um português e um austríaco, Hugo Oliveira e Stefan Koepl, respetivamente, a ideia de construir um pequeno serviço de aluguer de autocaravanas ocorreu em 2013. Atualmente, são uma das maiores empresas de **aluguer de autocaravanas** do mundo, operando em mais 50 localizações em Portugal, Islândia, Reino Unido, Irlanda, Espanha, França, Itália, Suíça, Alemanha, Países Baixos, Croácia, Bélgica, nas ilhas mediterrâneas da Córsega, Sardenha e Sicília, Áustria, Suécia e nos Estados Unidos.

Numa viagem à Austrália, Hugo Oliveira observou o sucesso e a liberdade de alugar uma autocaravana e pensou que poderia colocar Portugal no mapa do sucesso internacional com este conceito, onde via oportunidades claras: falta de alternativas específicas e segmentadas para o turismo itinerante, o potencial inexplorado do mercado turístico *Youth and Backpacker* e as novas tendências e inovações mundiais relevantes no turismo.

A *Indie Campers* tem como missão proporcionar a liberdade de movimento através de um processo de inspiração e ligação de viajantes por todo o mundo. Comprometidos em proporcionar aos viajantes a derradeira experiência de viagem por estrada, a *Indie Campers* dá a oportunidade aos aventureiros para começar a sua viagem numa das suas localizações e terminar em qualquer outra, ao mesmo tempo que providencia um serviço de excelência que contribui para uma experiência única e inesquecível. Para além das centenas de autocaravanas disponíveis, a empresa proporciona o aluguer de extras, como WiFi, GPS, mesas e cadeiras, barbecues, pranchas de surf, bicicletas ou até mesmo caiaques.

A *Indie Campers* iniciou com o modelo clássico de disponibilizar caravanas de uma fota gerida internamente, mas entrou na *sharing economy* ao **integrar inúmeros veículos de proprietários privados e autocaravanas de outras empresas profissionais**, conceito que já chegou a perto de mil proprietários, a quem promete um rendimento extra que pode chegar aos 30 mil euros/ano. A ideia é que a *Indie Campers* seja uma espécie de *marketplace* de experiências relacionadas com as caravanas e o campismo, explorando a ascensão da economia de partilha, o crescente afastamento dos consumidores por viagens aéreas (emissoras de carbono) e um desejo de “voltar à natureza”, enraizado em preocupações mais profundas com o bem-estar e o meio ambiente.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

Aluguer de caravanas e *campervans* de qualidade na Europa e nos EUA, através de uma experiência *online* simples e personalizada. Um espaço onde se consegue encontrar todas as soluções para usufruir a 100% de uma *road trip*, sem se perder o conceito *indie*, o espírito jovem e a aventura.

CANAIS

O *website* e aplicação móvel são os canais usados para a operacionalização do negócio.

CUSTOMER SEGMENTS

Segmento *Youth and Backpacker*, que preza a independência e a autonomia, organiza as viagens por conta própria, dando ênfase ao conhecimento, aventura e diversão. Privilegiam este conceito, não por limitações financeiras, mas porque procuram soluções que lhes proporcionem prazer ou prolongamento do período de viagem.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

O relacionamento é feito através do *website* e numa gestão muito ativa das redes sociais, com preocupações em fortalecer uma comunidade muito forte à escala mundial dos amantes de *road trips*.

OPERAÇÕES

ATIVIDADE-CHAVE

Tecnologia, *business development* e *marketing*.

RECURSOS-CHAVE

Experiência de compra, frota e assistência ao cliente.

CUSTOS

RECEITAS

A empresa tem apresentado um crescimento notável, tendo-se transformado numa empresa de *renting* de caravanas e *campervans* transcontinental, com mais de 100 mil clientes em todo o mundo.

Até o final de 2022, deverão consolidar ainda mais a posição como líderes de mercado na Europa e fortalecer as operações nos EUA, preparando o terreno para uma expansão agressiva. Tem um volume de negócios acima dos 10 milhões de euros e não conta com o apoio de investidores externos, crescendo apenas com base nas suas próprias receitas.

ESTRUTURA DE CUSTOS

A empresa tem uma estrutura de custos fixos relevante (estrutura de RH, escritório em Portugal e instalações em vários países) e uma estrutura de custos variáveis também importante, representada pelas despesas logísticas associadas à gestão da frota. O negócio apresenta rentabilidade, mas tem-se mantido ao nível do *breakeven*, com toda a margem a ser absorvida por uma abordagem muito exigente: crescimento, qualidade do produto, inovação, expansão geográfica e manutenção da cultura e valores próprios.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

O modelo de negócio assenta na terceirização da propriedade das caravanas, só possível através de relacionamentos próximos com parceiros-chave (por exemplo, Knaus e LeasePlan), que permite à *Indie Campers* concentrar os recursos principais no aprimoramento da experiência dos clientes.

CASE STUDY 7

LUGGit

LUGGit

Website	www.luggit.app
Data de lançamento	2019
Setor/ área de atividade	Mobilidade
Nº de funcionários	Menos de 10
Valor de mercado estimado	2 M €
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

A startup portuguesa LUGGit implementou uma tecnologia que resolve um dos maiores problemas dos viajantes: a gestão de bagagem antes e depois do *check-in* e *check-out* no alojamento. A LUGGit funciona através de uma aplicação móvel, disponível nos sistemas operativos iOS e Android, e **permite aos turistas requisitarem um condutor para recolher a sua bagagem, guardá-la pelo tempo necessário e entregá-la no local e hora escolhido pelo viajante.**

A empresa começou com sucesso em Lisboa e Porto em 2019 e, embora a pandemia tenha desacelerado seu crescimento, o seu modelo de sucesso - baseado em uma excelente equipa humana e com tecnologia de ponta - permitiu que eles crescessem mesmo durante a pandemia e internacionalizassem as suas operações em Viena, Praga e Barcelona.

A empresa trabalhou arduamente para integrar a sua plataforma nos sistemas de redes hoteleiras, apartamentos turísticos, operadoras de turismo e agências de viagens. Isto permitiu-lhes dispor da tecnologia que permite integrar o seu sistema nas plataformas de reservas destes operadores. Com esta integração, é possível que estas entidades sejam proactivas no fornecimento de uma solução de gestão de bagagens, dando aos clientes autonomia para reservar o serviço na LUGGit no momento da reserva. Para a LUGGit é a maneira mais direta de dar a conhecer o seu serviço junto dos viajantes e turistas.

O funcionamento da aplicação móvel é bastante intuitivo e muito similar ao de uma empresa de mobilidade como *Uber* ou *Bolt*. O cliente seleciona o local de recolha, quantas malas quer ver recolhidas e o local e hora de entrega. Posto isto, receberá, na sua aplicação móvel, a informação de quem é o condutor responsável pela recolha assim como informações relativas ao veículo (como

matrícula, cor, modelo e marca). As malas são acondicionadas na presença do cliente, com uma fivela que contém um código QR através do qual pode ser feito em real-time o rastreamento da bagagem.

Em 2020 foi considerada pela Organização Mundial de Turismo como a segunda *startup* de turismo mais inovadora do mundo.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

“Uma nova forma de viajar - Aproveite as suas primeiras e últimas horas na cidade, sem bagagem”.

Uma jornada de viagem sem que os viajantes carreguem a bagagem: através de uma aplicação ou integração com empresas de alojamento, a *LUGGit* conecta viajantes com motoristas independentes (*Keepers*), que recolhem e entregam a bagagem no horário e local escolhidos.

CANAIS

Os canais usados são a aplicação desenvolvida ou através de integração nas plataformas de reserva dos hotéis e empresas de alojamento.

CUSTOMER SEGMENTS

A *LUGGit* impacta diretamente três atores do turismo:

- » Os viajantes, a quem a aplicação se dirige;
- » Gestores de alojamento local, hotéis e agências de viagens, na qualidade de parceiros. A *LUGGit* cria gratuitamente uma landpage personalizada para cada uma destas entidades, que pode ser incluída nas comunicações com seus hóspedes antes dos momentos críticos de “*early check-in*” ou “*late check-out*”. As unidades e empresa de alojamento que se tornem parceiras da *LUGGit* ganham uma percentagem por cada serviço concretizado;
- » Os “*Keepers*” que são os motoristas encarregados de recolher, guardar e entregar a bagagem. A *LUGGit* criou uma plataforma logística para estes realizarem toda a sua atividade da forma mais eficiente possível, conseguindo, por exemplo, juntar várias encomendas de diferentes clientes numa mesma rota, aumentando a eficiência e tornando as suas transferências mais sustentáveis.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Esta empresa encontra-se disponível *online* através da referida aplicação e faz uma gestão muito ativa de *Social Media Marketing* - ferramentas que cumprem (e ultrapassam) todos os requisitos desejáveis, enquanto instrumentos de relacionamento com os públicos: *design* atrativo, conteúdos inspiradores, *layout* amigável, responsividade, otimização SEO, conversão e geração de *leads*. A empresa também incentiva a partilha de testemunhos e as avaliações. Investiu em publicidade viral, *Google adds* e publicidade tradicional junto de canais especializados com a mensagem “*Really?! Are you still carrying your luggage?*”.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

Desenvolvimento tecnológico, estabelecimento de parcerias com o sector de alojamento, angariação de *keepers* e *marketing*.

RECURSOS CHAVE

Excelente equipa e tecnologia de ponta.

A confiança é um fator determinante para a requisição destes serviços - a empresa soube trabalhá-la. Como disse um dos cofundadores, Ricardo Figueiredo, “A *LUGGit* recolhe, armazena e entrega malas, mas no fundo vende confiança. É por isso que estamos e sempre estaremos focados na experiência do cliente”.

CUSTOS

RECEITA

A receita da *LUGGit* cresce acima dos 50% a cada mês fruto do crescimento do Turismo ao nível global. Os valores são cobrados em função das localizações de recolha e entrega da bagagem, o tempo de armazenamento e o número de malas.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Os componentes da estrutura de custos fixos da *LUGGit* são despesas com pessoal, *marketing* e desenvolvimento/manutenção dos equipamentos tecnológicos. O maior peso dos custos variáveis está associado ao pagamento aos *Keepers* e comissão de venda às unidades hoteleiras.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

A empresa entende como parceiro, qualquer entidade/empresa que proporcione aos seus clientes o serviço da *LUGGit*. Neste conceito, como se viu os agentes de hotelaria são os parceiros prioritários. Naturalmente, para a operacionalização do negócio, os condutores são outra peça-chave e são cuidadosamente selecionados. As entidades de *venture capital* foram determinantes para o arranque e para a expansão do negócio.

CASE STUDY 8

Merytu



Website	www.merytu.com
Data de lançamento	2021
Setor/ área de atividade	Serviços profissionais
Nº de funcionários	14
Valor de mercado estimado	N.D.
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

A Merytu faz o ‘match’ entre profissionais independentes e empresas de hotelaria e restauração.

Num momento em que o turismo se debate com falta de pessoas, a Merytu oferece uma solução às empresas de hotelaria que procurem reforçar as suas equipas com profissionais qualificados, de forma imediata e pelo período que necessitem, através de um processo direto e transparente. Aos profissionais promete liberdade e flexibilidade de horários, podendo escolher quando e onde querem trabalhar, bem como construir a sua carreira autonomamente, com um valor/hora remunerado acima da média e possibilidades de evolução.

O processo é simples: através da *app*, a empresa submete as suas ofertas de trabalho, indicando as funções e níveis de experiência pretendidos, bem como datas, horários, duração dos serviços e ainda outras competências necessárias para o desempenho das funções desejadas. De forma automática, a Merytu apresenta os perfis de profissionais disponíveis. Se os perfis corresponderem, é realizado sem burocracias um acordo profissional, com o mínimo de 4 horas de duração e o máximo de 10 horas, negociado entre a empresa respetiva e a pessoa. Um dos atributos da aplicação são as avaliações de parte a parte: as empresas avaliam a prestação do profissional, de acordo com vários parâmetros definidos pela Merytu que garantem esta transparência e, em simultâneo, os profissionais avaliam as respetivas experiências nessas empresas.

Os fundadores acreditam que o empenho e o mérito têm que ser os fatores mais importantes para ter sucesso e, cada trabalhador deve ter oportunidade para definir a sua carreira à sua maneira. Como os próprios afirmam “flexibilidade não tem de rimar com precariedade, autodeterminação com discriminação, nem realidade com mediocridade” e a “tecnologia para além de servir para pedir

hambúrgueres ou boleias”, também poderia ser útil para relevar o mérito que há em cada profissional. Nasceu assim a *Merytu*...

Atualmente, mais de mil profissionais registados recebem diariamente convites para trabalhar através da *Merytu*, que conta com mais de 250 empresas ativas na plataforma. A plataforma dá resposta a quatro áreas a: restauração, hotelaria, eventos e *wellness*, sendo as duas primeiras as que têm mais expressão.

Os planos de crescimento são a vários níveis. A *Merytu* conta hoje com presença em Lisboa e Porto, contudo prevê abranger e crescer em hospitalidade para a zona norte e centro muito brevemente.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

- » Empresas: Talento à medida dos requisitos pretendidos, modelo rápido e flexível (com a tecnologia *Merytu*, a identificação de talento é em tempo real e em poucos minutos; menores custos e maior rentabilidade. “Procura o melhor talento? Encontre com *Merytu*”.
- » Profissionais (os *meryters*): acesso às melhores empresas de forma transparente, ganhos em função do desempenho; flexibilidade total e liberdade para gerir a própria carreira; definição do horário mais conveniente para equilibrar a vida pessoal, familiar e profissional. “Um estilo de vida inédito. As tuas regras, as tuas escolhas, o teu *Merytu*”.

CANAIS

A operação é desenvolvida *online*, através do *website* e *app Merytu*.

CUSTOMER SEGMENT

Os serviços dirigem-se às empresas do setor da hotelaria e restauração.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Com uma estratégia criativa brilhante, especialmente orientada para as novas gerações Z ou “gig”, o relacionamento, como não poderia deixar de ser, é realizado através de uma aposta muito forte nas redes sociais e *marketing* digital.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

Industry Relations, tecnologias, *marketing*, desenvolvimento, assistência ao cliente, regulatory e compliance (legislação laboral e fiscal).

RECURSOS-CHAVE

Sólido domínio das tecnologias (*Java*, *IOS*, *Android*, *Angular*), gestores de *Legal & Regulatory*, capital e relacionamento institucional com a Banca e Seguros.

CUSTOS

RECEITAS

A *Merytu* recolhe o pagamento do trabalho e processa o seu pagamento aos *meryters* retendo uma comissão.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Ultrapassados os (avultados) custos de desenvolvimento, a estrutura de custos operacionais é relativamente ligeira, reportando a despesas com pessoal, comunicação, *marketing* e relacionamento com o canal.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

Bancos (Santander, MagniFinance), seguradoras (Tranquilidade), entidades reguladoras, *venture capital* (Portugal Venture) *media*, *influencers* e *opinion makers*

CASE STUDY 9

Musicasa



Website	www.musicasa.pt
Data de lançamento	2015
Setor/ área de atividade	Educação
Nº de funcionários	Menos de 10
Valor de mercado estimado	N.D.
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

A *Musicasa* é uma **plataforma online que liga professores de música a qualquer pessoa que queira aprender a tocar um instrumento.**

Foi fundada por Pedro Monteiro e Francisco Carpinteiro, dois apaixonados por música. Inicialmente organizavam apenas campos de férias, onde grupos de crianças e jovens passavam uma semana do verão a aprender e tocar um instrumento num campo que juntava música e diversão. Em 2014 depois do sucesso destas iniciativas surgiu a ideia de criar um serviço de aulas ao domicílio e começaram a desenhar o modelo de negócios, sem abandonar a organização das semanas musicais. O serviço inicia-se em 2015. No ano seguinte atingiram 100 alunos e inauguraram um escritório para a empresa, que assinalava o sucesso do projeto e o crescimento da equipa de trabalho. Em 2017 foram convidados para integrar um programa de incubação da *Startup Lisboa*. A partir de 2019 os serviços da *Musicasa* passaram a integrar aulas *online*.

A missão da empresa é **facilitar o acesso a aulas de música, tanto para alunos como para professores, eliminando as barreiras entre a vontade de aprender/ensinar música e a possibilidade de o fazer** e, num espectro mais alargado, pretendem promover a música como um meio de desenvolvimento pessoal, cultural e pedagógico, através de um serviço personalizado, simples e acessível.

Desde que foi criada a *Musicasa* já chegou a mais de 500 alunos, 2 centenas de professores, 20 mil horas de aulas e 20 campos de música.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

- » Para os alunos: a *Musicasa* oferece rapidez, simplicidade, flexibilidade e personalização.

“Aprende a tocar um instrumento sem saíres de casa! Mais de 20 instrumentos e aulas. Escolhe o teu horário. Começa quando quiseres.”

- » Para os professores: a *Musicasa* oferece acesso a uma rede de alunos, logística, comunicação professor/ aluno; centralização dos pagamentos.

“Torna-te professor na *Musicasa*. Rentabiliza o teu tempo livre.”

CANAIS

Plataforma *Musicasa* e equipa dedicada.

CUSTOMER SEGMENT

A *Musicasa* foi criada a pensar tanto nos alunos como nos professores. Oferecem uma plataforma que permite que o único foco de ambos seja a música.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

O relacionamento com clientes (alunos e professores) é feito através da plataforma e de uma equipa dedicada. O *Social Media Marketing* é também muito ativo (*Facebook*; *Instagram*; *LinkedIn*; *WhatsApp*; *Twitter*; *Spotify*; *YouTube* e *TikTok*), uma vez que uma parte significativa dos seus potenciais clientes são adolescentes e jovens. A empresa fez parcerias com diversas entidades (Montepio, Nowo; Millenium, Associação Portuguesa de Famílias Numerosas, etc.), que promovem as aulas de música, com condições especiais (10% de desconto). Por fim, os campos de férias são outro meio importante na captação de novos alunos - os miúdos experimentam uma semana “musical”, tomam o gosto e decidem aprender a tocar um instrumento musical.

OPERAÇÕES

ATIVIDADE-CHAVE

As operações mais importantes neste modelo de negócio são:

- » Validação da qualidade dos professores da *Musicasa*: todas as inscrições de novos professores são acompanhadas de um rigoroso processo de verificação das suas aptidões;
- » Matching professor/ aluno: o nível, idade, localização, horário e instrumento escolhido são cruzados com os professores disponíveis;
- » Comunicação e logística: é sempre a *Musicasa* que faz a ligação entre os professores e os alunos, sendo responsável pelas inscrições, agendamento e alterações.
- » *Marketing* e comunicação.

RECURSOS-CHAVE

Os recursos humanos são a peça-chave deste negócio, estando, não só associados ao desenvolvimento do serviço e comunicação, mas também ao funcionamento administrativo. O modelo tem uma carga de gestão de burocracia pesada, associada ao recrutamento e seleção dos professores, gestão de inscrições e marcações de aulas, pagamentos a professores e faturação e cobrança das aulas.

CUSTOS**RECEITAS**

As receitas advêm do pagamento das aulas de música, cujos preços variam em função da aula ser *online* ou presencial e individual ou em grupo. A *Musicasa* paga aos professores retendo uma comissão deste valor.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Com as aulas terceirizadas por professores externos, a estrutura de custos assenta essencialmente nas despesas com a equipa interna, custos de *marketing* e atualização das plataformas.

STAKEHOLDERS**KEY PARTNERS**

Os principais parceiros de negócio são as entidades que ajudam a divulgar a *Musicasa* e que usufruem de condições e descontos especiais nas aulas de música ou campos de férias.

CASE STUDY 10

Remote



Website	www.remote.com
Data de lançamento	2019
Setor/ área de atividade	Serviços profissionais
Nº de funcionários	Entre 150 a 200
Valor de mercado estimado	3 mil M €
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

A *Remote*, sediada em São Francisco nos Estados Unidos, foi fundada em 2017 e lançada no mercado em 2019 pelo holandês Job van der Voort e pelo português Marcelo Lebre e é especializada em **soluções de gestão de recursos humanos para trabalhadores à distância**.

Nos vários projetos em que haviam trabalhado os fundadores verificavam que restrições geográficas na contratação estavam a reduzir o *pool* de talentos disponível e, ao mesmo tempo, sentiam que os trabalhadores não deveriam ter que se deslocar para aproveitar as melhores oportunidades pois, isso não é eficiente ou equitativo e, sobretudo é desnecessário. Decidiram resolver o problema com as próprias mãos!

A *Remote* é uma das empresas mundiais de crescimento mais rápido, ao atingir, em pouco mais de dois anos, o estatuto atribuído às empresas tecnológicas que são valorizadas em mais de mil milhões de dólares. Esta é uma empresa de trabalho remoto e distribuído que gere uma plataforma de contratação dos melhores profissionais do mundo e que encontrou terreno fértil na crise pandémica, embora a tendência do teletrabalho já se fizesse sentir há alguns anos.

A *Remote* construiu uma plataforma completa e verdadeiramente global, que permite contratar novos funcionários de forma rápida e fácil, independentemente do país onde estejam, permitindo o pagamento aos funcionários na moeda da sua preferência, cumprindo as exigências legais locais. A empresa conta para isso com uma equipa de especialistas sediados em mais de 60 países.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

Plataforma que permite a identificação e gestão de talento a nível global, facilitando a contratação de recursos humanos nos diversos países e acomodando as especificações legais de cada geografia nessa relação contratual.

CUSTOMER SEGMENTS

A *Remote* considera-se uma plataforma que permite oportunidades globais de emprego: responde às necessidades do segmento empresarial de encontrar os melhores talentos disponíveis, independentemente da sua morada e dos trabalhadores, fazendo a ponte entre quem pretende contratar e os recursos humanos prontos para aceitar esse desafio.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

O relacionamento é feito através do *site* e de uma aplicação móvel, com uma equipa dedicada ao aconselhamento e consultoria jurídica e de RH durante todas as etapas de jornada de contratação global.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

Industry relations; tecnologias; *marketing*; desenvolvimento; assistência ao cliente; *regulatory* e *compliance*.

RECURSOS-CHAVE

Sólido domínio das tecnologias; gestores de *legal & regulatory*; capital (sem o qual não teria sido possível pôr em marcha um plano de expansão internacional e construção de uma marca global).

CUSTOS

RECEITAS

As receitas da *Remote* provêm de uma taxa de serviço mensal para gerir as remunerações, benefícios, impostos, património e conformidade dos trabalhadores contratados pelos clientes, por parte da equipa de especialistas. A taxa mínima anunciada na plataforma da *Remote* é de 299 dólares/mês, por funcionário!

ESTRUTURA DE CUSTOS

A empresa tem uma estrutura de custos fixos pesada (estrutura de RH com mais de mil pessoas, vários *advisers* e assessores e um grupo de executivos de elite). As atividades de *lobbying* e de relacionamento com grandes *players* (*Doordash*, *Cargo*, *Swell*, etc.) representam também um grande esforço financeiro. Acrescem os custos variáveis de promoção e *marketing*. Os custos de desenvolvimento (de 2017 a 2019) representam também verbas de vários milhões.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

Os primeiros parceiros a destacar são os financiadores de *venture capital*: a *Remote* angariou à volta de 500 milhões de euros de financiamento! Os parceiros de negócios são agências e empresas de recrutamento em vários países, que facilitam a contratação em nome da *Remote*, sempre que no país de origem dos candidatos há a exigência legal de existir uma entidade local para a contratação.

CASE STUDY 11

SheerMe



Website	www.sheerme.com
Data de lançamento	2020
Setor/ área de atividade	Beleza e bem-estar
Nº de funcionários	30
Valor de mercado estimado	5 M €
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares Expandir o alcance do mercado

A EMPRESA

Criada em 2020 por Miguel Alves Ribeiro, a *SheerMe* é uma nova **plataforma e comunidade que permite aos utilizadores agendarem de forma mais fácil e rápida serviços de beleza, bem-estar e desporto. Junta profissionais - cabeleireiros, manicures, ginásios, massagistas, maquilhadores e clientes - numa única plataforma.** Inclui todos os operadores nas áreas do *wellness*, beleza e *fitness*, numa plataforma onde é possível consultar avaliações, recomendações, dar nota, fazer reservas e pagar.

As motivações do fundador (que lançou a *Zomato*, um conceito similar para a restauração com mais de 10 anos), o sector da beleza e bem-estar é uma área que precisava de uma grande transformação digital, em que é muito difícil encontrar informação sobre estes tipos de serviço, mas também conseguir fazer marcações, o que muitas vezes envolve longos telefonemas e quase um jogo de paciência para conseguir encontrar um *slot* livre. A criação desta empresa nasceu da avaliação sobre a necessidade premente das empresas do sector perceberem o potencial de aumentarem a sua pegada digital e não saberem como fazer as campanhas, sendo fulcral uma plataforma destas para alavancar o seu valor.

Nos finais de 2021, a *SheerMe* concluiu uma integração estratégica com a *Google* e a *Meta* (ex-*Facebook*), que permite a qualquer pessoa fazer marcações diretamente numa pesquisa no *Google*, *Google Maps*, *Facebook* e *Instagram*, sempre através da tecnologia disponibilizada pela *SheerMe*. Esta integração permite à *startup* servir clientes em qualquer parte do mundo, tornando a *SheerMe* uma plataforma de alcance global.

Assim, depois de ter acumulado cerca de um milhão de euros de investimento, a plataforma

portuguesa de beleza e bem-estar *SheerMe* está de olhos postos na expansão internacional. O investimento captado foi direcionado para o crescimento da equipa interna de produto e de *marketing*, tendo sido dado início ao plano de internacionalização da empresa, que começou pelo Brasil nos finais do ano passado, seguido de Espanha, já em março de 2022.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

“Cuidar de ti nunca foi tão fácil. 60.000 serviços a um clique de distância”.

CANAIS

Plataforma *Web* e aplicações *Google Play* e *App Store*. Através do *Google* e *Meta*, sempre que o utilizador faz uma pesquisa nestas plataformas, encontra um botão de agendamento direto do serviço pretendido.

CUSTOMER SEGMENT

Clientes atuais e potenciais de serviços de beleza, bem-estar e *fitness*, em geral.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

A utilização e fidelização da plataforma *SheerMe* é potenciada por uma carteira virtual e um ecossistema de benefícios e *cashback*: por cada serviço agendado e pago através da plataforma, o utilizador acumula um montante em saldo para resgatar numa nova marcação.

OPERAÇÕES

ATIVIDADE-CHAVE

Desenvolvimento de produto e *marketing*.

RECURSOS-CHAVE

Sólido domínio de tecnologia, recursos humanos, parcerias tecnológicas e capital.

CUSTOS

RECEITAS

A empresa coleta e recebe o pagamento em nome do prestador de serviços, repassando esse valor e retendo um *fee* cobrado aos serviços pelas marcações, e também pela promoção do espaço na *SheerMe*. Este é mais um negócio de massas, para ter resultados tem de escalar.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Ultrapassados os custos de desenvolvimento, que terão representado valores muito consideráveis, será possível manter uma estrutura relativamente leve, com despesas alocada a recursos humanos, manutenção e atualização das plataformas e *marketing*. No entanto, a expansão internacional implica um elevado músculo financeiro (está a ser possível graças ao financiamento de *venture capital*).

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

A *SheerMe* conta com parcerias firmadas com marcas globais como a *Google*, *Meta* e a *L'Oréal Professionnel Paris*, fundamentais para ajudar a empresa a conquistar a confiança do mercado, do setor e mesmo na internacionalização. Estas marcas ajudam a empresa a ter uma expressão global e validam a pertinência do modelo de negócio.

CASE STUDY 12

Shimejito



Website	www.shimejito.com
Data de lançamento	2017
Setor/ área de atividade	Alimentação/ Agricultura
Nº de funcionários	Menos de 10
Valor de mercado estimado	52 M €
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Plataforma orientada à missão
Padrão de disrupção	Desenvolvimento distribuído do produto

A EMPRESA

A *Shimejito* é uma *startup* portuguesa que atua no setor da tecnologia agrícola e na indústria agrícola, fundada em 2018 por Adriel Rodrigues Oliveira e com sede no Fundão. A empresa desenvolveu uma tecnologia que **permite a qualquer pessoa ser um produtor de cogumelos, com um negócio muito rentável e amigo do ambiente. Tem como base princípios da economia circular, agricultura vertical e descentralização da produção/ distribuição.** A proposta da empresa é oferecer tecnologia para qualquer pessoa produzir, em estufas (*Mushroom Farms* da *Shimejito*), até seis toneladas de cogumelos biológicos por ano, com uma área mínima de 70m².

Além da produção de cogumelos nas suas *farms* (as estufas), a *Shimejito* produz aditivos biológicos, à base de micélio, nas suas bio fábricas, que podem ser utilizados em jardinagem e plantações, eliminando a necessidade de utilização de produtos químicos na agricultura e tornando as colheitas mais sustentáveis e qualificáveis como biológicas.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

Produção de cogumelos enquanto alimentos saudáveis e sustentáveis com desperdício zero, como forma de fazer crescer a economia e aumentar o emprego local.

“Com a *Shimejito*:

» Produza até 6 toneladas em apenas 70 m²;

- » Sem desflorestação, nem poluição,
- » IoT proprietário,
- » Garantia de distribuição,
- » Gestão remota.”

CUSTOMER SEGMENTS

A empresa tem dois públicos distintos: os consumidores finais de cogumelos e outros produtos à base de cogumelos e os “*Mushroom Farms*”, interessados em comprar a tecnologia e o suporte técnico para se tornarem produtores.

CANAIS

O *website* e relacionamento institucional têm sido as principais formas de veicular o conceito. Os cogumelos são comercializados na loja colaborativa da empresa e através de outros retalhistas. Nos concelhos do Fundão, Covilhã, Lisboa e Porto é possível fazer uma subscrição de cogumelos para o abastecimento mensal destes produtos.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Os valores de sustentabilidade social e ambiental, comércio justo e cooperação, como forma de gerar impacto e alcançar comportamentos mais responsáveis e solidários, que são defendidos pela empresa, são os principais pilares de *engagement* do consumidor, que ocorre de forma genuína, pela sua identificação com estas causas. A comunidade “*Shimenauta*” conta com mais de 2 mil pessoas, 8 agricultores, 4 *Innovation Hubs* e centros de investigação em universidades do sul da Europa e Brasil.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

A atividade nuclear do projeto *Shimejito* foi o desenvolvimento de uma tecnologia inovadora para a produção e comercialização de cogumelos, que garante elevados rendimentos de produção e a descentralização das explorações. Esta tecnologia assenta em inovação no campo da biotecnologia, que garante elevado rendimento em ciclos mais curtos, e desenvolvimento de equipamento IoT e *software* próprio. Nesta fase em que o produto e modelo de negócio já estão estabilizados, as atividades comerciais e de comunicação e *marketing* assumem-se como as mais importantes para a consolidação e expansão do negócio.

RECURSOS-CHAVE

Tecnologia de produção de cogumelos inovadora e modelo de negócio diferenciador, baseado no *empowerment* da comunidade aderente.

CUSTOS

RECEITAS

A empresa obteve receitas que rondaram os 2 milhões de euros em 2021.

ESTRUTURA DE CUSTOS

A estrutura de custos fixos e variáveis é atualmente reduzida, essencialmente alocada aos espaços de plantação e recursos humanos. Para uma expansão massiva do negócio é necessário músculo financeiro, mas a empresa já conseguiu atrair cerca de 10 milhões de euros de investimento de capital semente.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

Produtores, investidores, *media*, *influencers* e *opinion makers*.

CASE STUDY 13

SiliconBali

SILICONBALI

Website	www.siliconbali.com
Data de lançamento	2020
Setor/ área de atividade	Turismo
Nº de funcionários	5
Valor de mercado estimado	N.D.
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Plataforma centralizada de recursos
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

SiliconBali é um **mercado global para experiências locais autênticas com o tema dos tópicos e questões mais importantes do mundo, hospedadas por especialistas locais, desde artesãos, empresários até organizações**. A plataforma permite que os utilizadores mergulhem em ideias e questões que moldam um destino específico, participando numa atividade que vai além do turismo.

Promovem uma forma de viajar mais longa (média de 3 semanas) e mais sustentável, que transforma os turistas em cidadãos temporários que podem participar em tópicos globais (como a reconstrução de Beirute, *Fome Zero* no Rio, ou subculturas únicas, como *Lisbon Surfing Culture*). A *SiliconBali* está alinhada com os ODS # 17, trabalhando diretamente com as comunidades locais para priorizar as suas visões, necessidades e mobilizar ações para as mesmas.

Foi fundada pelo indonésio Sevo Widodo, um verdadeiro cosmopolita, que já visitou mais de 80 países em cinco continentes e morou em mais de 10, sendo os mais recentes Portugal, Brasil, Canadá e Alemanha. Participou no programa de aceleração da *Startup Lisboa* e foi um dos projetos destacados na lista das 20 Startups Portuguesas mais promissoras e resilientes com serviços e produtos de apoio ao setor do turismo, num trabalho de curadoria do *NEST*, com participação especial do *Turismo de Portugal* e *Portugal Ventures*. Foi vencedor dos prémios *UN SDG Global Startup Competition* (entre mais de 10 mil startups concorrentes) e *UNWTO Hospitality Challenge*.

A missão é mudar a indústria do turismo - turistas que não recolhem apenas, mas também deixam, menos viagens, mas mais significativas e propositais - um turismo sustentável, justo e responsável.

O projeto ainda está em fase de descolagem (lançamento previsto para outubro de 2022) e procura ativamente financiamento.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

Transformar turistas em cidadãos temporários à escala global.

CANAIS

Plataforma (e futuramente *app*) da *SiliconBali*.

CUSTOMER SEGMENT

Long-term/immersive travellers, *sabáticos*, *remote-workers* e estudantes.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Siliconbali usa o poder de contar histórias, tecnologia e experiências de viagem imersivas para mobilizar a participação global para os tópicos e questões mais importantes do mundo.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

Definição de produtos turísticos, articulação com comunidades, *marketing*, *technology development*.

RECURSOS-CHAVE

Tecnologia, recursos humanos e capital.

CUSTOS

RECEITAS

Certamente um ponto frágil, ou pelo ainda não completamente desbloqueado. Supostamente as receitas resultarão da comercialização de experiências num modelo *marketplace*.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Os custos de desenvolvimento de produto e mercado são vultosos, pelo que a *startup* ainda procura investidores para poder alavancar o negócio.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

Os principais e mais importantes parceiros de negócio serão os atores locais que proporcionarão a experiência imersiva, a que *SiliconBali* se propõe.

CASE STUDY 14

Sparkl



Website	www.sparkl.pt
Data de lançamento	2016
Setor/ área de atividade	Beleza e bem-estar
Nº de funcionários	Menos de 10
Valor de mercado estimado	N.D.
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

A *Sparkl* é uma empresa de beleza *on demand* que assegura os cuidados estéticos para homens e para mulheres na casa dos clientes. É um caso de sucesso português, muitas vezes chamado “*Uber da beleza*” por ter sido a primeira plataforma nacional *online* que **põe em contacto clientes e profissionais de estética que prestam serviços de manicure, pedicure, depilação, massagens, hairstyling e maquilhagem on demand, em casa, nos hotéis e escritórios - basicamente onde o cliente quiser!**

A semente foi lançada em 2011, altura em que as fundadoras, Mariana Bettencourt e Filipa Mascarenhas, registaram uma marca de serviços *on demand* a nível europeu, quando na altura pouco se falava em serviços ao domicílio, mas foi preciso algum amadurecimento para por o negócio a andar, nomeadamente ganhar algum estofo e conhecimento do mercado de beleza. Apenas em 2017 é que a plataforma se tornou pública.

Operam em Lisboa, Porto, Braga e Algarve, mas querem conquistar o mundo!

Contam com cerca de 11 mil clientes pagantes e satisfeitos, com uma taxa de retenção de 75%, servidos por mais de uma centena de profissionais independentes recrutados pela empresa.

CAIXA 20 – SPARKL, UM PROJETO COM LIDERANÇA FEMININA

Mariana Bettencourt e Filipa Mascarenhas, fundadoras da *Sparkl* idealizaram o projeto a pensar nas mulheres. Sabem como estas têm menos tempo para cuidar de si, já que continuam a gastar muitas horas em trabalho pós-laboral não pago, como tratar da casa ou da família e muitas vezes deixam-se ficar para segundo plano.

O CLIENTE**PROPOSTA DE VALOR**

Serviços de beleza com conveniência, qualidade e comunidade.

CANAIS

Website, app e linha telefónica.

CUSTOMER SEGMENT

Todos os atuais e potenciais consumidores de serviços de beleza. A tônica ainda assenta no público feminino.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Toda a estratégia de crescimento assenta em comunicação, relações públicas e *marketing* digital e de influência, que são responsáveis pelo posicionamento, *engagement* e crescimento da *Sparkl* até hoje. Investem *non-stop* em *influencers* e em *Google ads* e *Facebook ads*.

OPERAÇÕES**ATIVIDADES-CHAVE**

Coordenação de operações, *marketing* e comunicação, *data scientist* e assistência ao cliente, recrutamento e seleção e formação dos profissionais.

RECURSOS-CHAVE

Equipa, background e *skills* relacionais e de *marketing*.

CUSTOS**RECEITAS**

O modelo de negócio da empresa consolida mediante a cobrança de *fees* por cada serviço reservado e executado a partir da plataforma ou *app*.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Os principais custos fixos são relativos a RH, *marketing*, relacionamento com o canal e tecnologias.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

- » *Industry: Lâncome; L'Óreal; Morgan Taylor; Thalgo.*
- » Profissionais *Sparkl*: são fundamentais para garantir a qualidade do serviço. A empresa promete-lhes “Ganha Mais, Trabalha Menos Horas, Torna-te Independente”, mas para serem admitidas como prestadoras de serviços da *Sparkl* são sujeitas a um rigoroso processo de seleção e formação.
- » Institucionais/ filantrópicas: Federação Portuguesa das Associações de Surdos (desenvolveram um projeto muito interessante para incentivar surdos a serem profissionais *Sparkl*); JRS – Jesuit Refugee Service Portugal; Casa Pia Lisboa e Santa Casa.

CASE STUDY 15

Sword Health



Website	www.swordhealth.com
Data de lançamento	2015
Setor/ área de atividade	Saúde
Nº de funcionários	Mais de 200
Valor de mercado estimado	1,8 mil M€ (empresa unicórnio)
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Conectar pares

A EMPRESA

A *Sword Health* é uma *startup* portuguesa que desenvolve tecnologias na área reabilitação motora.

Faz a ponte entre fisioterapeutas licenciados e tecnologia inovadora para ajudar as pessoas a superar suas dores crônicas e pós-cirúrgicas de forma mais rápida e económica. A partir da sua plataforma ou aplicação móvel é possível fazer reabilitação motora em casa, com acompanhamento remoto por parte de uma equipa médica, a preços mais acessíveis. Em concreto, o sistema *Sword* é composto por um dispositivo que é usado pelo paciente e que analisa o seu desempenho motor durante a execução de exercícios de reabilitação, enviando estes dados para um dispositivo móvel que dá *feedback* em tempo real sobre o desempenho do paciente; o sistema inclui também uma plataforma *cloud* que analisa os dados de cada sessão de reabilitação, e que estão acessíveis à equipa médica, permitindo fazer a monitorização da recuperação de cada paciente e orientar o processo terapêutico de reabilitação.

Em criança Vergílio Bento, o fundador da *Sword Health*, viu o irmão de doze anos ficar em coma durante seis meses depois de ter sido atropelado, e percebeu que não há fisioterapeutas suficientes para responder a todos os pacientes. A ideia aprofundou-se nos laboratórios da Universidade de Aveiro, fruto da tese de doutoramento de Virgílio Bento. O neurologista Vítor Tedim Cruz, Márcio Colunas e David Dieteren Ribeiro completam a equipa.

A tecnologia já está a ser usada no Centro Hospitalar de Leiria e em serviços clínicos de países como os Estados Unidos, Austrália, Noruega, África do Sul, México e Japão. Já capturou quase 300 M€ de financiamento e está avaliada em perto de 2 mil M€.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

“A pain-free world. Powered by technology. Enhanced by people. Accessible to all”.

Para dar corpo a este propósito a *Sword Health* garante:

- » Cuidados de nível clínico: Foi a primeira tecnologia digital de sensor certificada como dispositivo médico e que recorre apenas a fisioterapeutas certificados.
- » Experiência personalizada: Cada plano é adaptado a cada paciente e aos progressos realizados. Os sensores *Sword* fornecessem *feedback* em tempo real e todos os dados de movimento são analisados pelo fisioterapeuta, que adapta o programa em função do desempenho.
- » Acessibilidade e conveniência: sem limitações, geográficas, económicas ou de agendamento, 24 horas e 7 dias por semana em 3 continentes.

CUSTOMER SEGMENTS

O foco da empresa está nos fornecedores de serviços de saúde privados e sistemas nacionais de saúde, embora também explore o segmento individual. O mercado dos Estados Unidos é o mais importante e em maior crescimento.

CANAIS

Os canais comerciais são o *website* e ações de relações públicas nos centros hospitalares e clínicos a nível mundial.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

O relacionamento é através da plataforma, onde os resultados alcançados e os testemunhos de pacientes assumem grande importância na estratégia de angariação de clientes e *engagement*.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

Planeamento estratégico, gestão de operações e gestão de equipa, *marketing* e comunicação e relacionamento institucional e comercial.

RECURSOS-CHAVE

A tecnologia desenvolvida utiliza inteligência artificial e recorre a sensores para guiar os tratamentos, fazer correções e ajustes e é altamente inovadora. A validação clínica desta terapia musculoesquelética, com resultados clínicos superiores ao de um terapeuta humano – superando a fisioterapia convencional em 30% - é determinante no sucesso deste método. A empresa soube contruir a partir destes recursos um modelo de negócio de elevado valor económico e social. Neste modelo, outros aspetos assumem-se como determinantes, designadamente uma equipa interna

sólida e um quadro clínico de fisioterapeutas que possa responder em quantidade e flexibilidade à escala global que a *Sword Health* atingiu.

CUSTOS

RECEITAS

Não se conhecendo o volume de negócios, vale a pena referir que em 2021, as receitas cresceram 600% e o aumentou o número de pacientes em tratamento em mais de 1000%. Com um mercado enorme ainda totalmente inexplorado, a *Sword* está posicionada para ser uma das empresas de saúde mais importantes do mundo nos próximos cinco anos, até porque as patologias músculo-esqueléticas são uma das principais causas de dor crónica e incapacidade, afetando mais de dois mil milhões de pessoas a nível mundial e exigindo muitas vezes procedimentos cirúrgicos dispendiosos. Este é um mercado que está avaliado em 190 mil milhões de dólares.

ESTRUTURA DE CUSTOS

A empresa tem uma estrutura de custos fixos relevante (estrutura de RH, de mais de 200 pessoas, instalações físicas) e uma estrutura de custos variáveis também importante, representada pelos fisioterapeutas.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

Destacam-se os parceiros de investimento (quase 300 milhões de euros de capital investido) que permitiram testar, validar e escalar o negócio.

CASE STUDY 16

Topo



Website	www.topotents.pt
Data de lançamento	2017
Setor/ área de atividade	Turismo
Nº de funcionários	Menos de 10
Valor de mercado estimado	N.D.
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Fornecedor de infraestrutura partilhada
Padrão de disrupção	Conectar pares Desbloquear ativos em mercados adjacentes Alinhar o preço à utilização

A EMPRESA

A *Topo* oferece um serviço de **aluguer de tendas rooftop, instaláveis no tejadilho de qualquer viatura automóvel**. Um serviço que inclui instalação e desinstalação da tenda, limpeza e desinfeção, aconselhamento sobre a utilização da mesma, entre outros serviços complementares. Mais do que um serviço a *Topo* promove um estilo de vida, em contacto permanente com a natureza.

A ideia surgiu pelos empreendedores terem visto a utilização recorrente de tendas de tejadilho em alguns países de África, onde a relação com a natureza flui de uma forma muito mais intensa do que na Europa, e é muito frequente ver uma família a dormir na savana em cima dos seus carros com uma ou duas tendas como as que a empresa comercializa (*rooftop tents*). Estas tendas apresentam algumas vantagens em comparação com as convencionais, sobretudo relacionadas com a portabilidade, segurança e funcionalidade. As principais vantagens residem no facto de, ao contrário de uma tenda convencional, serem instaladas no tejadilho dos carros, longe de rastejantes, de todo o tipo de animais e da poeira, terem um colchão integrado, serem mais robustas e confortáveis e muito fáceis de montar.

Os fundadores da *Topo*, António Lobo e José Maria, viveram em Moçambique mais de dez anos. Fruto desta experiência e da vontade de trazer algo para Portugal, idealizaram este negócio em 2017 - a marca foi lançada no mercado em 2019. Agora a *Topo* tem presença em Moçambique (Maputo) e Portugal, no último caso está disponível em Lisboa, Porto, Caldas da Rainha, Faro, Chaves e Funchal. Os planos de expansão internacional da *Topo Tents*, identificaram como prioridades Espanha e o Sul de França, mas também a abertura de novas oficinas em Portugal.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

“Uma pessoa sozinha consegue montar ou desmontar uma *Topo*® em menos de dois minutos.”

Uma marca portuguesa que oferece a qualquer pessoa a possibilidade de se aventurar com o seu próprio carro, dormir a ver as estrelas e acordar a ver o mar.

CUSTOMER SEGMENTS

O segmento-alvo da empresa são os amantes de campismo, amantes da natureza e das atividades *outdoor*, tendencialmente um público mais jovem.

CANAIS

O aluguer das tendas é feito a partir do *website*, que permite a reserva de ponta a ponta, integrando o processo de *booking* e sistemas de pagamento. Também é interessante a estratégia da empresa de consolidação de uma rede de entidades parceiras, que promovem, com condições especiais, as tendas “*Topo*” junto dos seus próprios clientes, como é o caso da EDP, Via Verde, Automóvel Club de Portugal, Ordem dos Enfermeiros, entre outros. No sentido de chegar até turistas estrangeiros associou-se à empresa de aluguer automóvel Hertz, sendo agora possível reservar um automóvel da marca Jeep, já equipado com uma tenda de tejadilho da *Topo Tents*.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

A empresa é muito ativa na gestão do *Social Media Marketing*, o que se concretiza num elevado número de “*likes*”, seguidores, comentários e “*reviews*”. O Instagram é responsável por cerca de metade das vendas. A empresa marca habitualmente presença nos principais festivais de rock do país.

Em termos de conteúdo digital e desenvolvimento de mercado, a empresa criou um programa de sugestões para utilizar a tenda *Topo*: os lugares *Spots Topo*, onde é possível desfrutar em lugares especiais com confortos adicionais (duche água quente, espaços vedados e seguros, energia elétrica, atividades, etc.) e os *Programas Topo*, que são *road trips* pré-definidas, com duração de 2 a 8 dias e acompanhamento permanente de um guia.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

As atividades nucleares são a promoção/ comunicação/ divulgação e a monitorização de reservas/ entregas e recolhas das reservas e logística de serviço.

RECURSOS-CHAVE

Existem 3 elementos determinantes neste modelo de negócio: i) as tendas *Topo*, modelo exclusivo e registado; ii) a plataforma web, enquanto sustentáculo da atividade comercial; e iii) as oficinas *Topo*, onde é possível recolher e devolver as tendas.

CUSTOS

RECEITAS

As receitas resultam do aluguer das tendas e a empresa já superou largamente 1 milhão de noites vendidas. As diversas solicitações para a aquisição das tendas levaram os responsáveis da marca a passarem a disponibilizar esta opção na plataforma web.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Os componentes da estrutura de custos da *Topo* são o inventário de tendas, despesas com pessoal, *marketing*, desenvolvimento/manutenção dos equipamentos tecnológicos e ainda os custos das instalações físicas associadas aos pontos de recolha/entrega.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

As parcerias comerciais acima referidas foram determinantes para dar a conhecer as tendas da marca, assim como para mitigar a sazonalidade do negócio. Destaca-se ainda a *Startup Lisboa* na qualidade de incubadora e investidora.

CASE STUDY 17

Tripwix



Website	www.tripwix.com
Data de lançamento	2016
Setor/ área de atividade	Turismo/ Alojamento
Nº de funcionários	15
Valor de mercado estimado	N.D.
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

A *Tripwix* é uma **empresa dedicada à exploração de arrendamentos temporários de luxo que oferece a turistas exigentes um conjunto de propriedades cuidadosamente inspecionadas e situadas em destinos selecionados**. Tanto as propriedades como os anfitriões têm de cumprir os critérios da marca *Tripwix* “nível de luxo em toda a escala de valor e atenção ao detalhe”, para fazer parte da experiência.

Cada propriedade é mantida em perfeitas condições, equipada com as melhores comodidades em função dos padrões de marca da empresa e com o objetivo de proporcionar uma experiência autêntica e genuína. Além do alojamento, a *Tripwix* também assegura serviços personalizados de *concierge*, como, por exemplo, um chefe para cozinhar em casa ou iates para passeios ou cavalos. O dono da propriedade, que não a usa todo o ano, consegue alguma rentabilidade, ou pelo menos uma compensação para aos seus custos de manutenção. A *Tripwix* conta com uma equipa de ‘embaixadores’, que em cada destino estão responsáveis por receber pessoalmente os clientes e providenciar os serviços adicionais de que queiram usufruir.

A empresa foi fundada em 2016 por três grandes amigos, que se autoproclamavam amantes da boa vida, valorizavam a qualidade nos detalhes e a “extravagância” bem-feita. A ideia do negócio baseou-se na experiência dos sócios e no crescimento do turismo, com o segmento de luxo ainda mais premente, onde os milionários privilegiam a privacidade e uma experiência mais autêntica que não conseguem num hotel.

Atualmente, a *Tripwix* opera em Portugal, México, Barbados, Espanha, Itália, Peru e Grécia, mas com um modelo de negócio facilmente escalável planeiam a expansão a curto prazo.

CAIXA 21 – TRIPWIX, UM PROJETO COM LIDERANÇA FEMININA

Lisa Bruno, cofundadora e *Property Curator* da *Tripwix* é uma empreendedora britânica, especialista em *design* de interiores. A sua experiência como empresária e em consultoria de interiores para o segmento luxo é fundamental para o sucesso desta empresa.

O CLIENTE**PROPOSTA DE VALOR**

Proporcionar férias inesquecíveis, com experiências autênticas em casas espetaculares, deixando memórias para a vida.

CANAIS

Além da sua plataforma própria, a empresa tem ainda a sua oferta de casas disponível em outros canais emblemáticos de venda *online*, como *Airbnb* ou *HomeAway*.

CUSTOMER SEGMENT

Pessoas com alto poder de compra que querem privacidade e experiências autênticas nos locais.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Usam essencialmente *marketing online*.

OPERAÇÕES**ATIVIDADES-CHAVE**

Seleção de propriedades, seleção de embaixadores, contratação de serviços adicionais, promoção e *marketing*.

RECURSOS-CHAVE

Capital, sólido domínio das tecnologias *Booking Engine*, equipa com experiência e competências específicas para lidar com o segmento premium.

CUSTOS**RECEITAS**

A empresa gera receitas acima dos 5 milhões de euros.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Os componentes da estrutura de custos fixos da *Tripwix* são despesas com pessoal, escritórios nos vários

países onde tem operações *marketing* e desenvolvimento/ manutenção dos equipamentos tecnológicos. O maior peso dos custos variáveis está associado ao pagamento de *concierges* e aos proprietários.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

- » *Homes & Villas by Marriott International (HVM)*;
- » *American Express Centurion*;
- » *12.000 International Travel Agencies*;
- » *Private Aviation Companies*;
- » *Selected Travel Advisors*;
- » *ILTM*;
- » *Turismo de Portugal*;
- » *Hole19 (golfe)*;
- » *Portugal Ventures*.

CASE STUDY 18

Uniplaces



Website	www.uniplaces.com
Data de lançamento	2013
Setor/ área de atividade	Espaço/ alojamento
Nº de funcionários	162
Valor de mercado estimado	109 M €
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

A *Uniplaces* foi criada em 2013. É um **mercado de quartos privados ou partilhados, estúdios e apartamentos para estudantes, jovens trabalhadores, nómadas digitais, viajantes ou famílias, no qual qualquer pessoa pode encontrar espaço disponível para morar, e qualquer pessoa pode assumir o papel de senhorio, disponibilizando espaço na sua própria casa ou imóveis próprios.**

A ideia de criar a plataforma *Uniplaces* nasceu da própria dificuldade dos três cofundadores (Miguel Amaro, de Portugal, Ben Grech, da Inglaterra, e Mariano Kostelec, da Argentina) em encontrar alojamento quando estudavam em Inglaterra. O objetivo era ajudar a resolver um problema real para 163 milhões de estudantes no mundo. Dedicaram-se a essa missão, trabalharam muito, despertaram a atenção de financiadores e mentores e atualmente estão cada vez mais perto daquilo que ambicionam ser - a marca de referência para estudantes em todo o mundo.

Agora, a *Uniplaces* é uma plataforma internacional de crescimento rápido para reservas de médio e longo prazo, com o maior leque de apartamentos verificados do mundo. Permite reservar qualquer tipo de imóvel (mais de 150 mil casas e quartos), em mais de 30 países, tendo já alcançado mais de 10 milhões de reservas.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor da *Uniplaces* assenta nos seguintes fatores diferenciadores: i) grande diversidade

de espaços disponíveis adaptados ao perfil-alvo e a vários orçamentos nas principais cidades de todo o mundo; ii) plataforma com pesquisa fácil e espaços adequadamente caracterizados e ilustrados com fotografias e vídeos, que dispensa a visita ao local; iii) processo de arrendamento simples (sem fiador, nem burocracias); iv) lugares verificados; v) suporte multilíngue; e vi) particular atenção às necessidades dos segmentos-alvo em particular dos jovens estudantes ou trabalhadores, para além da dispensa de fiador, como transferência do valor da renda para o senhorio apenas após a confirmação da conformidade do espaço pelo próprio, emissão de certificado de acomodação para obtenção de visto ou política de cancelamento até 24 horas.

CUSTOMER SEGMENTS

A empresa segmentou o seu mercado nos seguintes clientes-alvo: estudantes (representam cerca de 80% da quota de mercado); *digital nomads*; profissionais e grupos e famílias.

CANAIS

Toda a operação é desenvolvida *online* através da plataforma da *Uniplaces* e de uma *app* móvel, que conta com mais de 10 mil downloads.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

A empresa assume o *marketing* digital como o principal mecanismo de relacionamento com os seus públicos-alvo através de uma estratégia, que assenta numa gestão eficaz de conteúdos, designadamente ao nível da experiência de compra e visualização dos espaços para arrendamento disponíveis. Igual preocupação está presente no processo de relacionamento com os senhorios, quer no que diz respeito ao incentivo à sua adesão, quer na facilidade que lhe é concedida para publicitação dos espaços para reserva.

O sentido de comunidade é fortalecido através do espaço “*Stories*” da plataforma, onde a equipa da *Uniplaces* ou os utilizadores partilham dicas, melhores sítios para estudar, onde comer, e outras particularidades da cidade destino.

A empresa tem um programa de recomendação: “*Be part of a community - Become an Uniplaces Ambassador and help people find a new home*”, que concede benefícios para quem recomenda o *website* a novos amigos e um desconto especial para os clientes recomendados que efetivarem uma reserva.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

A angariação de espaços nas várias cidades onde a empresa tem operações é um dos aspetos vitais do modelo de negócio, já que uma seleção abrangente de quartos e apartamentos para reserva é uma das vantagens competitivas da *Uniplaces*. Esta angariação é acompanhada de uma verificação da veracidade das informações prestadas pelos proprietários, sendo esta outra vantagem nuclear da empresa, num negócio que tem que prezar pela confiança dos utilizadores.

O suporte em vários idiomas é outra das operações vitais que empresa assegura no seu relacionamento com inquilinos e senhorios de todo o mundo.

RECURSOS-CHAVE

Os recursos-chave deste negócio são a plataforma *web* e *app*, já que é nesta tecnologia que assenta o modelo de negócio. A equipa, com competências multidisciplinares (*skills*, cultura internacional, tecnologias, comunicação digital, CRM, etc.) é outra peça chave.

CUSTOS

RECEITAS

As receitas da *Uniplaces* atingiram os 34 M€ em 2021. O modelo de geração de receitas passa pela cobrança de uma taxa de serviço aos inquilinos e uma comissão de 40% do valor da primeira renda aos senhorios. O primeiro arrendamento é pago à *Uniplaces* e os restantes diretamente aos proprietários.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Os principais custos da *Uniplaces* estão relacionados com a remuneração de uma equipa a tempo de mais de 150 pessoas, bem como os custos de desenvolvimento, alojamento e manutenção das aplicações e comunicação e *marketing*.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

Dentro do rol de parceiros da *Uniplaces* destacam-se as universidades associações e outras entidades ligadas ao mundo académico, os parceiros empresariais (a *Uniplaces* oferece vantagens a imobiliárias convencionais que encaminhem os seus clientes) e, naturalmente, os parceiros de financiamento/investimento.

CASE STUDY 19

UshowMe

Website	www.ushowme.tv
Data de lançamento	2021
Setor/ área de atividade	Entretenimento
Nº de funcionários	Menos de 10
Valor de mercado estimado	500 K €
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Fornecedor de infraestrutura partilhada
Padrão de disrupção	Desagregar produtos e serviços Alinhar o preço à utilização

A EMPRESA

A *UshowMe* uma *tech startup* de Portugal, que se apresenta como apaixonada por música e espetáculos ao vivo e obcecada por resolver os problemas da indústria do espetáculo. **A plataforma oferece aos utilizadores acesso a entretenimento digital e *streaming* de música *on demand*.** O *UshowMe* ajuda artistas e produtores a aumentar o seu alcance, permitindo que os *shows* ao vivo sejam experimentados como uma experiência híbrida com acesso *online*. A empresa está a mudar a indústria do entretenimento, tornando a música mais interativa.

Foi fundada em 2021 por Hugo Castro, Luis Ferreira e Sisnando Felipe. Trata-se de uma empresa muitíssimo jovem, mas tem uma estratégia muito bem definida: escalar para Espanha e começar a fazer *streaming* 5G de espetáculos por toda a parte - quer transformar o mundo da música e dos espetáculos.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor da *UshowMe* abrange os seus 4 segmentos-alvo, com as seguintes promessas de serviço:

- » Artistas e editoras: maior projeção do seu trabalho, interação com os fãs e receita extra de audiência digital, tanto dos espetáculos em *streaming* como de versões em formato *video-on-demand*;
- » Produtoras e salas de eventos: alargamento sem precedentes da 'lotação' para um espetáculo ou festival, além da atração de mais patrocinadores;

- » Marcas e patrocinadores: atingir a mais público e a públicos diferentes, com uma melhor integração da marca ou produto num espetáculo, e uma medição de resultados mais concreta;
- » Público: permitir o acesso a espetáculos com custos inferiores, chegar mais perto dos artistas e conseguir interagir com eles de forma virtual, contactar com toda a audiência e participar em espetáculos que podem estar a decorrer do outro lado do mundo.

CUSTOMER SEGMENTS

Os segmentos alvo da *UshowMe* são o reflexo da proposta de valor: artistas e editoras; produtoras e salas de eventos; marcas e patrocinadores e público geral. O foco nesta fase inicial da empresa tem-se concentrado nos artistas com a criação de espetáculos a partir da plataforma.

CANAIS

Os serviços são distribuídos através da plataforma *UshowMe*.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

O relacionamento com os públicos é feito através do *website*, redes sociais e *newsletter*.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

As atividades chave estão ainda centradas no desenvolvimento do serviço e tecnologias *streaming*, como uma ferramenta completa de transmissões ao vivo profissionais e gestão de vídeos *on demand*.

RECURSOS-CHAVE

Os recursos chave são a plataforma e os parceiros estratégicos, onde se incluem diversos serviços para apoiar os artistas menos experientes na gravação dos espetáculos, bilheteira *online*, interligação com os fãs, etc.

CUSTOS

RECEITAS

A geração de receitas será feita pela cobrança de uma taxa de serviços, que inclui a cobrança por minutos de *streaming* interativos, compras de conteúdo digital e *downloads*. Poderá ainda incluir *merchandise* e “Assinaturas de Artista” (contas de *streamer*).

A pandemia do Covid 19 gerou uma procura massiva por conteúdos ao vivo e hoje esta indústria vale quase 25 mil milhões de dólares, prevendo-se que continue a dominar o mercado nos próximos anos. A *UshowMe*, uma plataforma interativa de transmissão ao vivo e vídeo *on demand*, tornou-se o pioneiro para todos os tipos de artistas, conhecidos e desconhecidos, dando-lhes um espaço para organizar suas apresentações ao vivo, pelo que apresenta um enorme potencial ao nível de receitas esperada.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Afora o investimento na plataforma *online*, é esperada uma estrutura de custos leve, essencialmente orientada para recursos humanos especializados e despesas de comunicação, *marketing* e relacionamento com o canal.

STAKEHOLDERS**KEY PARTNERS**

Para o lançamento do projeto *UshowMe* foi determinante o financiamento obtido numa ronda *pre-seed*, onde a empresa conseguiu angariar mais de 100 M€ de investimento.

CASE STUDY 20

WeChangers



Website	www.wechangers.org
Data de lançamento	2019
Setor/ área de atividade	Economia social
Nº de funcionários	3
Valor de mercado estimado	5 M €
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Plataforma orientada à missão
Padrão de disrupção	Expandir o alcance do mercado

A EMPRESA

A *WeChangers* é uma *startup* com a missão de aumentar o impacto social no mundo. É uma **plataforma online que mapeia o ecossistema de impacto em Portugal e no mundo, para permitir a colaboração ativa entre agentes de mudança e tendo como “pano de fundo” os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Assim como o *LinkedIn* liga profissionais individuais e recrutadores para criar oportunidades de emprego, a *WeChangers* **promove a ligação entre Organizações de Impacto Social, Financiadores e Organizadores para criar oportunidades de financiamento e de colaboração**. Na *WeChangers* é possível pesquisar e aceder aos perfis de mais de 15 mil projetos sociais a nível mundial, mapeados geograficamente e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Esta empresa nasceu da motivação pessoal do casal fundador, Maria Silva e Duarte Ribeiro, ambos com experiência em projetos sociais, que queriam mostrar ao mundo “exemplos de empreendedores fantásticos que, através de projetos financeiramente sustentáveis, estão a resolver problemas sociais e ambientais graves, e despertar em todos a vontade de também fazerem parte da mudança do mundo”. A esta dupla juntou-se Bernardo Janson, que procurava um novo projeto que combinasse um objetivo social, com a tecnologia e o empreendedorismo.

Estão a tornar-se a principal referência para quem procura informação na área de impacto social, seja informação sobre oportunidades de voluntariado, de emprego com propósito social, de financiamento ou de eventos nesta área em grande parte pelo valor do projeto, mas também porque têm desenvolvido várias ferramentas inovadoras: *apps Android e iOS* para conversa em tempo real dentro das comunidades (um “*WhatsApp* de impacto social”), uma parceria com a *Ashoka*, uma organização americana pioneira e líder em inovação social, com quem desenvolveu uma nova plataforma de gestão de prémios sociais e o

lançamento do maior mapa de investimento social a nível europeu, o *Impact Map*, que pretende ajudar organizações sem fins lucrativos, empresas sociais e pessoas do terceiro sector, a consultar os perfis de mais de 1.500 Investidores de Impacto Social e dos projetos por eles apoiados, construído em parceria com o Instituto do Banco Europeu de Investimento.

CAIXA 22 – WECHANGERS, UM PROJETO COM LIDERANÇA FEMININA



Maria Duarte Silva, CEO e cofundadora da *WeChanger* é licenciada em Design e Comunicação e tem competências em direção, produção e edição de vídeo. Durante dois anos filmou projetos de empreendedorismo social em várias partes do mundo - foi este trabalho que esteve na base da criação desta empresa. Queria mostrar a todos o que de mais inovador e impactante se faz no domínio da economia social.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

Usar a tecnologia como ferramenta para impulsionar mudanças sistémicas, criando mais e melhores agentes de mudança.

CUSTOMER SEGMENTS

Fundações, redes de filantropia e, em geral, todo o ecossistema da economia social.

CANAIS

O *website* e aplicações móveis da *WeChangers* são os canais usados para a operacionalização do projeto. Nos últimos dois anos, a *WeChangers* cresceu 11 vezes o número de utilizadores e de clientes, contando agora com mais de 50 comunidades de impacto social e 3.500 profissionais da área de impacto social, oriundos de mais de 100 países.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

A gestão de relacionamento com o cliente é realizada via aplicação, *website* e redes sociais. A empresa trabalha diretamente e a nível internacional, especialmente com os EUA e o Reino Unido, onde estabelecem contactos muito próximos às principais fundações e redes de filantropia globais.

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

As atividades mais importantes são o mapeamento de projetos sociais, o desenvolvimento tecnológico da plataforma e aplicações móveis. São também cruciais o desenvolvimento de parcerias estratégicas e a angariação de investimento. As atividades de relações públicas e *marketing* relacional assumem-se como essenciais para alimentar a plataforma com novos projetos sociais e garantir a sustentabilidade da plataforma.

RECURSOS-CHAVE

Os ativos mais importantes da *WeChangers* são os recursos humanos, que aliam competências e experiência na esfera social e forte domínio tecnológico.

CUSTOS**RECEITAS**

Como forma de garantir a geração de receitas e sustentabilidade do negócio, algumas áreas do *website* são restritas a comunidades privadas, cuja publicação de conteúdos é feita mediante o pagamento por parte das respetivas entidades gestoras.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Os principais custos da *WeChangers* estão relacionados com a remuneração da equipa a tempo inteiro, despesas de deslocação e representação, representativas pela escala global da plataforma, bem como os custos de desenvolvimento, alojamento e manutenção do *website* e aplicações.

STAKEHOLDERS**KEY PARTNERS**

O Instituto do Banco Europeu de Investimento fez uma parceria com a *WeChangers* para construir o maior Mapa de Investimento de Impacto na Europa.

Outros parceiros fundamentais no desenvolvimento da *WeChangers* são: *T-Mobile Foundation*, *T-Mobile*, *Ashoka*, *HSBC*, *Fundação Calouste Gulbenkian*, *American Express*, *Prudential* e *Microsoft*, que apoiaram a operacionalização da plataforma de gestão de prémios sociais e/ou o desenvolvimento tecnológico do site e aplicações.

Destacam-se ainda os investidores de impacto social: *Regenerative Investment* (EUA), *Boma Investments* (EUA), *Fundo para a Inovação Social* (Portugal, gerido pelo *Banco Português de Fomento*), e *Fundo Bem Comum* (Portugal, promovido pela *ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores*).

CASE STUDY 21

Zaask



Website	www.zaask.pt
Data de lançamento	2012
Setor/ área de atividade	Serviços profissionais
Nº de funcionários	31
Valor de mercado estimado	N.d.
Criação de valor e captação /redistribuição de recursos	Matchmaker
Padrão de disrupção	Desbloquear ativos em mercados adjacentes Conectar pares

A EMPRESA

A *Zaask*, *startup* portuguesa fundada em 2012 por Luís Martins e Kiruba Eswaran, é uma **plataforma contratação online onde é possível oferecer serviços e responder a ofertas de trabalho.**

A sua principal missão consiste em facilitar o processo de contratação de serviços de qualquer área, nomeadamente: serviços para a casa, bem-estar, eventos, empresas, aulas, design e programação, entre muitas outras. Os clientes poderão receber várias propostas para comparar valores, perfis, portefólios e avaliações de cada profissional ou empresa e contratar quem melhor se ajuste às suas necessidades. Ao mesmo tempo, ajuda os profissionais e empresas a aumentarem o seu volume de trabalho e a dar visibilidade ao seu negócio, apresentando-lhes diariamente potenciais clientes com interesse nos seus serviços.

Hoje, a *Zaask* é uma plataforma afinada com massa crítica suficiente: a plataforma já teve mais de 1 milhão de pedidos de serviços, tem mais de 300 mil utilizadores registados e conta com uma comunidade de 50 mil profissionais e pequenas empresas em 20 cidades portuguesas e espanholas.

Em 2021 a empresa foi adquirida *Sonae*, passando a fazer parte da família *Worten*, refletindo-se visualmente no novo logotipo da *Zaask*, através da adesão do endosso “by Worten”.

O CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

“Se é para fazer é *Zaask*”!

Encontrar o prestador de serviço que está disponível, com as devidas referências ao seu desempenho, quando e onde é preciso.

CUSTOMER SEGMENTS

O negócio da *Zaask* dirige-se tanto a particulares como ao segmento empresarial.

CANAIS

A operação é desenvolvida *online* através da plataforma da *Zaask* e, desde a aquisição da empresa por parte da *Worten*, os canais foram amplamente alargados, com toda a visibilidade e alcance proporcionados pelas lojas físicas e marketplace da *Worten*. Os serviços *Zaask* são promovidos a partir do website da *Worten* - www.worten.pt/servicos/profissionais-de-qualidade-zaask.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

O relacionamento com os clientes é feito a partir das plataformas acima referidas - plataforma *Zaask* e portal da *Worten*. Uma equipa dedicada à gestão de relações com o cliente assegura um contacto de proximidade dirigido a esclarecer os utilizadores (prestadores de serviços e clientes) sobre aspetos logísticos e de funcionamento da plataforma. É dada especial atenção à análise de fiabilidade dos prestadores de serviços (prestadores de serviços certificados) e nos mecanismos de construção de confiança (*profiles & reviews*).

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

Num modelo de negócio que prossegue a intermediação entre os prestadores de serviços e os clientes finais, as atividades chave consistem na angariação de profissionais que possam garantir os ativos mais importantes: grande abrangência de serviços, rapidez de resposta e fiabilidade na qualidade da execução das tarefas contratadas.

RECURSOS-CHAVE

Os recursos mais importantes do modelo *Zaask* dizem respeito à plataforma e *app online* e recursos humanos associados ao desenvolvimento de produto, *marketing* e *country management*, para assegurar a consolidação, desenvolvimento e expansão e territorial.

CUSTOS

RECEITAS

O modelo de negócio inicial previa que a *Zaask* encaixasse uma comissão por cada serviço adjudicado. No entanto, em 2014 recriaram toda a estrutura e lançaram um sistema de créditos

comprados em pacote pelos prestadores de serviços, que lhes dá direito a acederem às propostas de trabalho. As receitas anuais da empresa ficaram sempre aquém de 1 milhão de euros.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Os principais custos da *Zaask* estão relacionados com a remuneração da equipa como os custos de desenvolvimento, alojamento e manutenção das aplicações e comunicação e *marketing*.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

Os principais parceiros na fase de arranque foram os investidores/financiadores (mais de 2M € angariados), com destaque para a *Portugal Venture*, detentora de capital até à sua aquisição por parte da *Worten*.



VII. CONCLUSÕES

Ao longo deste estudo houve oportunidade de verificar que a *sharing economy* se apresenta como uma das mais importantes tendências atuais e futuras, com crescente impacto na sociedade, tendo sido uma força modeladora para o aparecimento de empresas que mudaram radicalmente a sociedade. O rápido crescimento de algumas plataformas digitais, como a *Uber* e *AirBnb* são suficientes para ilustrar como o desenvolvimento da *sharing economy* alterou vários setores económicos tradicionais e bastante estruturados, criando oportunidades empreendedoras e mudando a forma como se compra e consome.

Muitas destas empresas, percussoras deste modelo económico, fizeram uma jornada de *startup* empreendedora para uma empresa global no valor de milhões e milhões de euros...

Embora existam várias definições de economia de partilha, todos concordam que o seu surgimento e expansão é o resultado da confluência das mudanças em aspetos tecnológicos e nas expectativas do consumidor, acrescidas de uma crescente consciência para a sustentabilidade dos recursos e economia circular. No primeiro caso, a digitalização torna possível uma grande flexibilidade na forma como a oferta de bens e serviços é realizada e agrega uma muito maior possibilidade de explorar as informações dos utilizadores e permite eliminar os intermediários convencionais ou a exploração de ativos subutilizados. No que diz respeito às expectativas dos consumidores os benefícios obtidos pelos consumidores com a *sharing economy* são o resultado de uma combinação de fatores económicos tradicionais (melhores preços, maior conveniência, maior facilidade em chegar aceder aos serviços) e outros de natureza social ou ambiental, como a vontade de realizar práticas de consumo entendidas como mais sustentáveis e favoráveis ao meio ambiente, mais transparência nas transações, sentido de comunidade, razões puramente altruístas, ou ainda de participação na cocriação do serviço, quando é o caso, ou pelo menos de influência sobre o mesmo a partir das avaliações da experiência.

Os modelos de negócio da economia de partilha seguem várias vias para levar valor ao cliente. Os chamados “*commoners*”, em que os produtos ou serviços são alimentados e livremente partilhados pela comunidade, um modelo amplamente prosseguido no domínio da difusão de conhecimento, mas também cada vez mais recorrente em modelos de soluções de governação plural e participativa de *smart cities*, ou no desenvolvimento de *software* em código aberto. Algumas empresas inovam através do “desenvolvimento distribuído do produto”, permitindo que o produto seja cocriado pelo consumidor.

Muitos são também os projetos “orientados à missão”, que em nome da neutralidade carbónica, da diminuição do lixo, do combate ao desperdício alimentar ou da ajuda humanitária unem comunidades na troca e recolha de bens e permuta de serviços, em prol destas causas. Embora estas plataformas sejam mais comuns em projetos estritamente sociais, há igualmente empresas que seguem este caminho. Em qualquer dos casos a viabilidade exige modelos inovadores de

financiamento e operacionalização, até porque muitos destes projetos têm uma enorme carga logística e de recursos humanos. Por esta razão, é tão frequente ver projetos tão necessários e bem-intencionados não sobreviverem...

O “*matchmaker*” entre partes é seguramente o modelo de plataformas de *sharing economy* mais recorrente. Através de aplicações e *websites* tecnologicamente sofisticados, o cruzamento entre quem precisa de um produto ou serviço é realizado de ponta a ponta, desde a reserva ao pagamento, com toda a facilidade, conveniência e rapidez. Por norma o *match* ocorre entre proprietários de bens que não estão a ser plenamente utilizados em troca de um rendimento “extra” e quem precisa deles. Ainda mais frequente é estas plataformas tecnológicas desenvolverem um serviço (transporte, entregas, trabalhos domésticos, reparações, etc.) recorrendo à capacidade ociosa (ou opção face a um trabalho convencional) de prestadores de serviços da economia *gig*. Este modelo tem custos de desenvolvimento elevados devido às tecnologias envolvidas e ao desenho do processo, pelo que para os por em marcha é necessário capital inicial o que, de certa forma, tem contribuído para o surgimento de projetos tão criativos e inovadores, que consigam aliciar os financiadores. Depois de entrar em velocidade cruzada este modelo é facilmente escalável e exportável, sendo geralmente implementado em várias cidades no mercado nacional ou internacional. Com efeito, a escala é uma dimensão sobremaneira importante pois, a rentabilidade está associada ao nível de atividade atingido, já que os negócios vivem da cobrança de taxas ou comissões de serviço.

Num paradigma que privilegia o usufruto em detrimento da posse, proliferam plataformas que disponibilizam um conjunto, cada vez mais diversificado, de bens e equipamentos que o consumidor pode alugar e pagar apenas em função da sua utilização. Embora existam negócios em que os bens em *renting* são da própria empresa, geralmente a propriedade é terceirizada, permitindo, em muitos casos, que os particulares também possam participar no mercado com bens pessoais.

Este tipo de plataformas permite as formas mais diversas de empreendedorismo e de criação de valor económico, mas não só vantagens - nem todos os negócios são realmente bem-sucedidos, muitos não descolam por falta de financiamento, e outros tantos poderão não sobreviver após o período de financiamento, por condições de mercado ou ausência de competências empresariais. Por outro lado, se os negócios enquadrados na economia de partilha abrem caminho à criação de novos postos de trabalho e de mais escolha para os consumidores, também levantam outras questões: a segurança e bem-estar de quem está na economia *gig*, impostos e proteção do consumidor, num mercado em que a regulamentação ainda é uma dor de cabeça.

Os cinco principais setores, que primeiramente começaram a funcionar com modelos de negócios de *sharing economy*: alojamento de pares ou utilizadores, transporte entre utilizadores, serviços a famílias por pedido, serviços profissionais por pedido e financiamento colaborativo - têm-se aprofundado num conjunto cada vez mais diverso de ramificações, a tal ponto que é possível afirmar que este modelo é compatível com toda e qualquer atividade económica. Até porque as perspetivas são que a economia de partilha continue a crescer em valor, número de utilizadores, popularidade e confiança, à medida que os nativos digitais entram no mercado de consumo e os conceitos se tornam cada vez mais familiares.

No final do presente estudo, houve oportunidade de apresentar e analisar com maior detalhe 21 casos específicos, considerados inspiradores e exemplificativos de empreendedorismo na *sharing economy* - pelos seus testemunhos de imaginação, originalidade, replicabilidade e potencialidade, associada aos recursos do conhecimento, tecnologias, excelente aproveitamento de oportunidades de mercado e ajuste às novas realidades sociais ou resposta a problemas planetários. Para estes empreendedores o mundo é a sua nova fronteira e o seu novo cenário de atuação e de operação.

Importa ressaltar que na generalidade dos exemplos apresentados os empreendedores souberam tirar partido do ecossistema de apoio ao empreendedorismo e inovação, em programas de incubação, mentoria ou aceleração. Espera-se que também estes novos empreendedores que se pretende inspirar, queiram aproveitar...

...A AAPI e o projeto *sharing economy – Empreendedorismo na Economia de Partilha* estão à vossa espera.

Siglas e acrónimos

AAPI – Associação Ação para a Internacionalização

App - Application (software para dispositivos móveis)

B2C - Business to Consumer

C2C - Consumer to Consumer

CAGR - Compound Annual Growth Rate

CEO - Chief Executive Officer

EUA - Estados Unidos da América

FDA - Food and Drug Administration

IoT - Internet of Things

K€ - Mil euros

M€ - Milhões de euros

N.D. - Não disponível

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

P2P - Peer to Peer

RH - Recursos Humanos

SEO - Search Engine Optimization

TI - Tecnologias de informação

Fontes

- » www.abnamro.com/research/nl/home
- » www.airbnb.pt
- » www.aithority.com/apps/zum-raises-the-bar-on-student-transportation-safety
- » www.assetzcapital.co.uk
- » www.atfab.co
- » www.bdaily.co.uk/articles/2019/08/22/storage-startup-exceeds-investment-target-with-25m-funding-round
- » www.beerorcoffee.com
- » www.blablacar.pt
- » www.buzzfeed.com/treyegreen/meal-delivery-services-best-top-affordable
- » www.caixabankresearch.com/en/sector-analysis/tourism/sharing-economy-and-tourism#:~:text=In%20addition%2C%20the%20activities%20of%20the%20sharing%20economy,effects%20does%20it%20have%20on%20the%20tourism%20market%3F
- » www.cleanwatts.energy
- » www.cnn.com/2019/05/14/rent-the-runway-2019-disruptor-50.html
- » www.cnn.com/cnn-disruptors
- » www.cohealo.com
- » www.craigslist.org
- » www.crunchbase.com/organization/stashbee
- » www.de.park-now.com
- » www.dealroom.co

- » www.dinheirovivo.pt/fazedores/eparkio-a-aplicacao-que-ajuda-a-arranjar-lugar-para-estacionar-12781133.html
- » www.dishme.app
- » www.doutorfinancas.pt/financas-pessoais/orcamento-familiar/o-que-e-a-economia-de-partilha
- » www.doutorfinancas.pt/financas-pessoais/orcamento-familiar/partilha-de-carro-como-funciona-esta-alternativa-ao-veiculo-proprio
- » www.eatwith.com
- » www.ebay.com
- » www.eco.sapo.pt/2016/09/30/sword-health-a-fisioterapia-em-casa-quando-nasce-e-para-todos
- » www.eco.sapo.pt/2020/11/19/taskrabbit-chega-a-portugal-quer-ajudar-consumidores-e-criar-empregos
- » www.eco.sapo.pt/2020/12/21/shimejito-fecha-ronda-seed-de-105-milhoes-para-fazer-crescer-estufas-de-cogumelos
- » www.eco.sapo.pt/2021/02/02/fidelidade-lanca-o-fixo-uma-plataforma-on-demand-para-servicos-em-casa
- » www.eco.sapo.pt/2022/08/10/merytu-faz-o-match-entre-profissionais-independentes-e-empresas-de-hotelaria-e-restauracao
- » www.ecommercemkt.com/entrevista-sparkl-servicos-de-beleza-ao-domicilio
- » www.e-konomista.pt/emprego-zaask
- » www.e-konomista.pt/mobilidade-partilhada
- » www.em.com.br/app/colunistas/amauri-segalla/2020/11/27/interna_amauri_segalla,1214896/explosao-do-mercado-de-segunda-mao-atrai-atencao-das-grandes-lojas.shtml#:~:text=Segundo%20dados%20da%20consultoria%20Global%20Data%2C%20o%20mercado,dos%20consumidores%20ter%C3%A3o%20um%20item%20de%20segunda%20m%C3%A3o.
- » www.en.wikipedia.org/wiki/Rent_the_Runway
- » www.en.wikipedia.org/wiki/Special:Statistics

- » www.en.wikipedia.org/wiki/Upwork
- » www.epjdatascience.springeropen.com/articles/10.1140/epjds/s13688-022-00349-3
- » www.etsy.com
- » www.euromonitor.com/article/megatrends-sharing-economy--capitalising-on-shared-mobilitys-future-growth
- » www.eu-startups.com/directory
- » www.executiva.pt/sparkl-conceito-beleza-ao-domicilio
- » www.feastify.com
- » www.fixo.pt
- » www.folk2folk.com
- » www.forbes.com/profile/uniplaces/?sh=422ad97a6a04
- » www.forbes.com/sites/alexledsom/2019/11/02/airbnb-for-boats-how-water-based-sharing-apps-are-on-the-rise/?sh=70a187a08df8
- » www.forbes.com/sites/forbeslacouncil/2019/03/04/the-sharing-economy-is-still-growing-and-businesses-should-take-note/?sh=2190484c4c33
- » www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/12/28/how-to-build-a-sustainable-organization-in-a-sharing-economy/?sh=7cbcf5cb7b99
- » www.forbespt.com/cleanwatts-focada-na-transicao-energetica
- » www.forbespt.com/remote-o-unicornio-que-aproxima
- » www.forbespt.com/zaask-dos-biscates-se-faz-dinheiro
- » www.fortune.com/2022/01/24/taskrabbit-ceo-on-the-gig-economy
- » www.fortunebusinessinsights.com/online-recruitment-market-103730
- » www.freecycle.org
- » www.freelancer.pt

- » www.ft.com/content/fb126fdc-49cf-11ea-ae2-9ddbdc86190d
- » www.fundingcircle.com
- » www.getaround.com
- » www.getmyboat.com
- » www.globaldea.com/en/conheca-a-formula-do-sucesso-da-startup-shimejito
- » www.gobble.com
- » www.goldenwm.pt/blog/insights-de-mercado/economia-partilhada-a-nova-dinamica
- » www.goparity.com
- » www.heroispme.pt/historias/edicao-1/uniplaces
- » www.hireright.com
- » www.homeaway.pt
- » www.homecamper.com
- » www.hopskipdrive.co
- » www.hosteltur.com/comunidad/nota/029623_luggit-desembarca-en-barcelona-y-espera-gestionar-40000-equipajes-este-verano.html
- » www.ifixit.com
- » www.ikea.com
- » www.imagensdemarca.pt/artigo/fixo-e-a-plataforma-de-servicos-on-demand-da-fidelidade
- » www.inc.com/david-whitford/the-future-of-disrupted-healthcare.html
- » www.instacart.com
- » www.ipsos.com/en-us/news-polls/Millennials-most-likely-to-use-and-trust-sharing-economies
- » www.jornaldeleiria.pt/noticia/siga-o-concerto-interactivo-de-nuno-rancho-na-ushowme
- » www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/worten-compra-a-zaask

- » www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/premios-exportacao---internaci/detalhe/tecnologia_zask_eles_nao_tiveram_medo_de_falhar_e_zask
- » www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/francisco-veloso/detalhe/a_economia_da_partilha_desafios_e_oportunidades_para_portugal
- » www.jornaldoempreendedor.com.br/empreendedorismo/openbazaar-qualquer-um-pode-ser-empreendedor-sem-ter-de-pedir-autorizacao-ao-estado/
- » www.kickstarter.com
- » www.1library.org/document/q0154oxz-exploratorio-relacao-economia-circular-economia-partilha-motivacoes-clientes.html
- » www.lendingclub.com
- » www.linktoleaders.com/start-up-do-mes-sparkl
- » www.lovehomeswap.com
- » www.luggit.app
- » www.lyft.com
- » www.magazine.startus.cc/business-model-canvas-guide-Startups
- » www.marketandmarkets.com
- » www.marketeer.sapo.pt/e-se-dormisse-no-topo-do-carro
- » www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/mobility-on-demand-market-198699113.html#:~:text=%5B221%20Pages%20Report%5D%20The%20global,USD%20185.1%20billion%20by%202026
- » www.marleyspoon.com
- » www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/ordering-in-the-rapid-evolution-of-food-delivery
- » www.merytu.com
- » www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-online-accommodation-booking-market
- » www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/ebay-doule-uma.html

- » www.musicasa.pt
- » www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7238981/
- » www.news.marriott.com/2019/04/marriott-international-launches-home-rentals-in-over-100-markets
- » www.observador.pt/2021/07/13/remote-ha-um-novo-unicornio-com-um-cofundador-portugues
- » www.observador.pt/especiais/economia-de-partilha-quando-emprestar-carros-casas-ou-berbequins-se-torna-um-negocio/
- » www.olx.pt
- » www.onfido.com
- » www.opendesk.cc
- » www.outdoorsy.com
- » www.parkio.eu
- » www.pipedrive.com/pt/blog/estudo-caso-beerorcoffee
- » www.presspoint.pt/go-parity
- » www.pt.wikipedia.org/wiki/TaskRabbit
- » www.pt.wikipedia.org/wiki/TripAdvisor
- » www.qualityinnovation.springeropen.com/articles/10.1186/s40887-018-0026-0
- » www.remote.com
- » www.renttherunway.com
- » www.reports.weforum.org/digital-transformation/cohealo/
- » www.roadie.com
- » www.rows.com/startup-study/my-spreadsheets/50-fastest-growing-startups-in-portugal-2f5cmpUL7jJfGGR2mMEuWY/live
- » www.santander.pt/salto/crowdfunding-e-empreendedorismo

- » www.say-u.pt/2017/05/02/indie-campers-startup/#:~:text=Considerada%20uma%20startup%2C%20a%20Indie%20Campers%20tem%20como,de%20um%20servi%C3%A7o%20de%20excel%C3%A7%C3%A3o%20e%20experi%C3%A7%C3%A3o%20memor%C3%A1vel
- » www.scaleupporto.pt/pt/home-pt
- » www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618340253#sec4
- » www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620341226
- » www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422420301271
- » www.sheerme.com
- » www.shimejito.com
- » www.siliconbali.com
- » www.skift.com/2019/04/29/marriott-is-officially-getting-into-the-homesharing-business
- » www.smart-cities.pt/opinio-entrevista/economia-da-partilha-alguns-gerem-milhoes-outros-tostoes3103/
- » www.smartycents.com/articles/new-sharing-economy-food-sharing
- » www.sparkl.pt
- » www.startup.info/hugo-oliveira-indie-campers
- » www.startupblog.pt/2019/06/08/a-era-da-economia-partilhada
- » www.startuplisboa.com
- » www.startupportugal.com
- » www.stashbee.com
- » www.statista.com/statistics/1179020/online-travel-agent-market-size-worldwide
- » www.statista.com/statistics/325902/global-p2p-lending
- » www.statista.com/statistics/830986/value-of-the-global-sharing-economy
- » www.statista.com/study/78882/power-driven-hand-tools-in-the-sharing-economy

- » www.statista.com/study/81132/apparel-market-in-the-sharing-economy
- » www.statista.com/study/89691/shared-watches-and-jewelry
- » www.statista.com/topics/4694/sharing-services-in-the-us/#dossierKeyfigures
- » www.surftotal.com/noticias/nacionais/item/17682-topo-tents-um-novo-servico-para-surfistas-aventureiros
- » www.swordhealth.com
- » www.syndicatoroom.com
- » www.talentexchange.pwc.com
- » www.taskrabbit.pt
- » www.techround.co.uk/interviews/dont-underestimate-both-the-challenge-and-the-positive-impact-of-hiring-great-people-interview-with-stashbee
- » www.tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/na-europa-uma-startup-portuguesa-quer-estar-a-frente-na-revolucao-das-fintech
- » www.tga.pt/ponto-tga/empreendedorismo/a-economia-da-partilha-uma-nova-realidade/#:~:text=A%20Economia%20da%20Partilha%2C%20Economia%20Partilhada%20ou%20Sharing,e%20vendedores%2C%20sem%20a%20exist%C3%Aancia%20de%20quaisquer%20intermedi%C3%A1rios
- » www.thervnomad.com/outdoorsy-review
- » www.theuniplanet.com/2022/06/cleanwatts-a-empresa-de-coimbra-que-vai-dar-paineis-solares/
- » www.tomasrosprim.com/pt/101-empresas-de-economia-compartilhada-ajudando-o-a-abra%C3%A7ar-o-consumo-colaborativo
- » www.top20startups.nestportugal.pt/startup/tripwix
- » www.topotents.pt
- » www.tripadvisor.com
- » www.tripwix.com
- » www.uber.com

- » www.uniplaces.com
- » www.uniplaces.com
- » www.uploads-ssl.webflow.com/61ee41ad88001d7eae3b2752/624652e5ed0594320b9a8dba_Mercari%20Reuse%20Report%202022.pdf
- » www.upwork.com
- » www.upwork.com/hiring/for-clients/how-fortune-500-adapting-online-freelancing-platforms
- » www.usebounce.com
- » www.ushowme.tv
- » www.ventureradar.com/keyword/Crowdsourced%20delivery%20network
- » www.ver.pt/wechangers-uma-startup-com-a-missao-de-aumentar-o-impacto-social-no-mundo
- » www.visualcapitalist.com/sharing-new-buying-collaborative-economy
- » www.web-strategist.com/blog/2016/03/10/honeycomb-3-0-the-collaborative-economy-market-expansion-sxsw
- » www.web-strategist.com/blog/wp-content/uploads/2016/03/Honeycomb3_highres.jpg
- » www.wechangers.org
- » www.wikipedia.org
- » www.wired.co.uk
- » www.zaask.pt
- » www.zipcar.com
- » www.zipcar.com/how-it-works
- » www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/disruptive-strategy-convergence-of-products/DUP_1465_Converge-products_vFINAL.pdf
- » www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-market-reach-digital-marketplaces.html

- » www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-unlock-assets-adjacent-markets.html
- » www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-unlock-assets-adjacent-markets.html/#endnote-sup-2
- » www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/peer-to-peer-evolving-digital-infrastructure.html
- » www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-distributed-product-development.html
- » www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-convergence-of-products.html
- » www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-unbundling-strategy-stand-alone-products.html
- » www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-product-platforms.html
- » www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-value-chain-models.html
- » www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-usage-based-pricing.html
- » www24.sapo.pt/atualidade/artigos/indie-campers-a-empresa-portuguesa-que-transformou-as-viagens-em-autocaravanas-num-negocio-mundial

Anexos

Matriz de análise (case studies) - ficha descritiva¹⁰⁵

CLIENTE

PROPOSTA DE VALOR

Por que o produto ou serviço é necessário? Que necessidade ele preenche? Qual é o problema ou situação que existe que cria uma oportunidade para o produto ou serviço? Nela encontramos o valor e o propósito para os clientes. Uma vez definida a proposta de valor, a inicialização pode chegar à prototipagem inicial.

CUSTOMER SEGMENTS

Um grande produto desaparecerá se ninguém o quiser. Depois de chegar a uma ideia viável de produto ou serviço, é necessário definir o mercado-alvo. O mercado-alvo é mais do que o tamanho do mercado. Por exemplo, o tamanho do mercado para sapatos desportivos inovadores é enorme. No entanto, é importante encontrar ativamente a geografia, a demografia, o estilo de vida e a profissão dos clientes que comprariam esses sapatos e quantificariam esse mercado-alvo.

CANAIS

Os canais dizem respeito tanto a métodos de vendas diretas como indiretas. Será necessário contratar uma extensa força de vendas, alugar uma loja física ou criar sites de comércio eletrónico para atender às vendas de mercado-alvo? Os canais de vendas geram altos custos variáveis e fixos. No entanto, ter canais de vendas compatíveis com o mercado-alvo mais definido é a pergunta mágica! As projeções financeiras só fazem sentido quando ligadas a canais de vendas bem planeados.

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Como é que uma nova venda se torna uma venda consistente? Como é que a *startup* realiza o relacionamento personalizado com os clientes? Através de gestores de conta? Ou uma abordagem mais padronizada é suficiente? É necessário que a empresa divulgue a sua estratégia de diferenciação, ou basta empurrar o produto de forma massiva, baixando os custos?

¹⁰⁵ Modelo proposto por Startus Magazine (www.magazine.startus.cc/business-model-canvas-guide-Startups)

OPERAÇÕES

ATIVIDADES-CHAVE

Uma *startup* ou qualquer negócio tem uma enxurrada de atividades internas e externas para gerir; encontrar cofundadores e financiadores, desenvolvimento de produtos, construção de equipas de tecnologia e vendas, gestão de equipas e muito mais. As principais atividades dizem respeito a operações prioritárias que entregam valor ao cliente. Todas as atividades podem ser consideradas, mas devem ser priorizadas as atividades de desenvolvimento de produtos, logística da cadeia de abastecimentos e *marketing* para citar alguns. Nesse sentido, essas atividades ajudam a fortalecer o relacionamento com os clientes.

RECURSOS-CHAVE

Que recursos são necessários para garantir que as atividades-chave sejam concluídas de acordo com o cronograma? A *startup* precisa de aquisição de talentos – um cofundador, um CTO e/ou um *developer*? É hora de contratar um advogado? Adquirir ou alugar um escritório ou transporte? Os recursos diretamente relacionados com as atividades-chave têm prioridade. É importante perceber toda a cadeia de abastecimentos da *startup* para mobilizar recursos e atividades para os melhores canais.

CUSTOS

RECEITAS (REVENUE)

O risco económico é tanto mais alto quanto uma *startup* depende de um cliente ou apenas de um segmento de vendas para crescer. O valor percebido do segmento de clientes, bem como a concorrência direta pelo produto ou serviço, definirão em última instância o preço inicial. Para vingar, uma *startup* deve primeiro definir *price points* realistas para as expectativas dos clientes. Por exemplo, um produto pode ser comercializado através de um modelo ‘*freemium*’, enquanto outro através de um modelo *premium* completo. Muito possivelmente os canais de *Marketing* seriam diferentes, e, claro, os preços também seriam diferentes.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Considere o número de atividades-chave e os principais recursos necessários para impulsionar os custos de uma *startup*. Se a *startup* determinar que precisa de centros físicos, os custos fixos serão altos. Se for necessário recrutar muitas pessoas para fazer o *scaling* da empresa, os custos variáveis podem disparar. Considere também os custos marginais, de adicionar uma unidade extra de produto ou serviço.

STAKEHOLDERS

KEY PARTNERS

As *Startups* precisam de parceiros estratégicos (Key-Partners) para:

- » Auxiliar a concretização das principais atividades. Os fornecedores da cadeia de abastecimentos encaixam-se aqui.

- » Ajudar na construção do valor para os clientes. As parcerias entre a empresa e as universidades são um bom exemplo.
- » Expandir os negócios, tais como as venture capital, corporate ventures, entidades sem fins lucrativos, clientes B2B convertidos em patrocinadores corporativos, todos são parceiros estratégicos. Essas parcerias ampliam o prestígio, a visibilidade e a possibilidade das startups acederem a capital.

Ecossistema de inovação e empreendedorismo da região centro - Incubadoras

Região de Aveiro

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Associação Empresarial de Águeda	AEA BUSINESS CENTER	Dotada de bons acessos, localizada numa zona de fácil acesso rodoviário e com um parque de estacionamento próprio, a Associação Empresarial de Águeda apresenta um Centro de Negócios com diversas mais-valias, indo de encontro às necessidades de todos os agentes económicos, posicionando-se também, pelas suas infra estruturas, como um local de eleição para a realização de vários eventos tais como: escritórios virtuais; sede de empresas; reuniões de empresas; lançamento de produtos; seminários e congressos; ações de formação e eventos Empresariais.	Centro empresarial/ Cowork	Associação Empresarial de Águeda Rua da Indústria, 415 – Covão	3750-792	Águeda	234 639 270	info@aea.com.pt	www.aea.com.pt/aea-business-center

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Águeda	ÁGUEDA LIVING LAB	A Águeda Living Lab – ALL oferece à comunidade de participantes um espaço para o encontro de ideias, experiências, conhecimento, criatividade e inovação. Este espaço de criação encontra-se dotado de equipamentos e tecnologia, assim como de apoio técnico, nomeadamente de suporte ao desenvolvimento de projetos com base na fabricação digital e prototipagem rápida – FabLab. O ALL promove Oficinas de Experimentação, direcionadas à comunidade onde estes podem explorar temas como a Robótica, Modelação e Impressão 3D.	Fablab	R. Luís de Camões n.º 64	3754-500	Águeda	234 180 155	all@cm-agueda.pt	www.pec.cm-agueda.pt/empreendedorismo/living-labs
Município da Murtosa	INCUBADORA DE EMPRESAS DA MURTOSA	Esta incubadora está sediada no edifício do Arquivo Municipal da Murtosa, em Pardelhas, que pela sua centralidade geográfica, acessibilidade, riqueza histórica e arquitetónica, oferece às futuras empresas incubadas um ambiente de excelência para a promoção das suas ideias de negócio. Integra a Rede de Incubadoras da Região de Aveiro (IERA).	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Arquivo Municipal da Murtosa Rua dos Percursos n.º 13	3870-211	Murtosa	234 830 100	ieramurtosa@cm-murtosa.pt	www.cm-murtosa.pt/pages/513
Município de Águeda	INCUBADORA DE EMPRESAS DE ÁGUEDA	A Incubadora de Empresas de Águeda é um espaço promovido pelo Município, enquadrado na linha estratégica municipal do empreendedorismo e inovação. Localizada na zona histórica da cidade de Águeda (rua pedonal conhecida pela instalação artística Umbrella Sky Project), esta Incubadora pretende capacitar empreendedores para a constituição dos seus próprios negócios, bem como o estabelecimento de parcerias, potenciando as competências de cada empreendedor e procurando criar ligações, quer financeiras, quer de recursos, entre os vários intervenientes. Integra a Rede de Incubadoras da Região de Aveiro (IERA).	Incubadora de caráter geral/ Cowork	R. Luís de Camões n.º 64	3754-500	Águeda	234 180 155	incubadora@cm-agueda.pt	www.cm-agueda.pt/viver/desenvolvimento-economico/incubadora-de-empresas-de-agueda

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Albergaria-a-Velha	INCUBADORA DE EMPRESAS DE ALBERGARIA-A-VELHA	A Incubadora está localizada no centro da cidade e disponibiliza espaços individuais ou em regime de coworking, bem como serviços de incubação para o apoio a ideias de negócio/empresas que pretendam iniciar e/ou desenvolver a sua atividade, potenciando a economia local e a criação de emprego. Para além do espaço de incubação, dispõe de auditório, sala polivalente, refeitório, salas de formação, espaços de coffe break e sala de reunião. Integra a Rede de Incubadoras da Região de Aveiro (IERA). A centralidade e acessibilidade de Albergaria-a-Velha e da incubadora, aliada aos serviços de apoio prestados aos empreendedores, fazem deste polo, um excelente espaço de acolhimento empresarial.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua Américo Martins Pereira	3850 - 837	Albergaria-a-Velha	234529751	incubadora.empresas@cm-albergaria.pt	www.cm-albergaria.pt/
Município de Anadia	INCUBADORA DE EMPRESAS DE CURIA - CURIA TECNOPARQUE	Esta incubadora tem como objetivos a promoção da inovação e do empreendedorismo que fomente a criação e ao sucesso de novas empresas, tendo como áreas preferenciais: Mobilidade Suave, Energias e Ambiente; Tecnologias da Informação e Comunicação, Turismo e Termalismo, Viticultura e Enologia, Desporto, Saúde e Bem-Estar, Cerâmica e o Setor Agrícola e Florestal. Integra a Rede de Incubadoras da Região de Aveiro (IERA).	Incubadora especializada/ Tecnopolos / Parques científicos	Curia Tecnoparque Tamengos	3780-544	Anadia	231 519 710	curiatecnoparque@cm-anadia.pt	www.cm-anadia.pt/pages/660

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Vagos e o Núcleo Empresarial de Vagos	INCUBADORA DE EMPRESAS DE VAGOS	A Incubadora de empresas do Município de Vagos funciona dispõe de gabinetes individuais, espaço de cowork, uma zona de convívio e uma sala de reuniões. O apoio do Polo IERA de Vagos à incubação é desenvolvido através dos programas de pré-incubação e de incubação, que disponibilizam uma oferta integrada de espaços e de serviços. A integração desta Incubadora no ecossistema na Zona Industrial de Vagos e Parque Empresarial de Soza potencia o surgimento de dinâmicas e de sinergias entre o meio empresarial já existente e os novos empreendedores, numa perspetiva de complementaridade e de reforço do desenvolvimento económico sustentável do concelho de Vagos e da Região de Aveiro.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Centro Social e Administrativo da ZI Vagos; Lote 141	3840-385	Vagos		incubadora@cm-vagos.pt	www.cm-vagos.pt/investir/empreender-em-vagos/incubadora-de-empresas-de-vagos-polo-iera
Município de Aveiro	INCUBADORA DE EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE AVEIRO	O Município de Aveiro, no âmbito da sua Política de Apoio ao Empreendedorismo, avançou com a criação da IEMA – Incubadora de Empresas do Município de Aveiro, integrada na rede IERA – Incubadora de Empresas da Região de Aveiro. Esta Incubadora, a funcionar no edifício central do Parque de Exposições de Aveiro, pretende apoiar o desenvolvimento e implementação de novas ideias/projetos, possibilitando a inserção dos seus promotores numa cultura e ecossistema empreendedor, com acesso a um conjunto de apoios financeiros e não-financeiros, contribuindo assim para o êxito das suas iniciativas.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Parque de Exposições de Aveiro Rua Dr. Manuel Almeida Trindade	3810-488	Aveiro	(+351) 967 089 342	incubadora@cm-aveiro.pt	www.incubadora.cm-aveiro.pt
Município de Estarreja	INCUBADORA DE EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE ESTARREJA	A Incubadora de Empresas do Município de Estarreja foi criada com o objetivo de disponibilizar a todos os empreendedores as condições necessárias para a formação e o desenvolvimento de negócios baseados em tecnologias inovadoras. Integra a Rede de Incubadoras da Região de Aveiro (IERA).	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Ciclo Criativo Rua Dr. Pereira de Melo	3860-375	Estarreja	234 133 712	incubadora@cm-estarreja.pt	www.cm-estarreja.pt/incubadora_de_empresas

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Ílhavo	INCUBADORA DE EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE ÍLHAVO	A Incubadora de Empresas do Município de Ílhavo tem como principal missão apoiar os empreendedores no desenvolvimento das suas ideias de negócio, disponibilizando espaços físicos, que podem ser individualizados ou partilhados, e um conjunto de serviços e apoios que proporcionam a inserção dos empreendedores num ambiente empresarial e que lhes permite transformar os seus projetos em realidades empresariais. Tem como temática empreendedora a Economia do Mar, assumindo, no âmbito da IERA – Rede de Incubadoras da Região de Aveiro, uma presença diferenciada e única. Localiza-se no Centro de Investigação e Empreendedorismo do Mar (CIEMar-Ílhavo), junto ao Museu Marítimo de Ílhavo, contemplando espaços de incubação individuais e em regime de co-working, sala de reuniões, sala polivalente, espaço verde e foyer.	Incubadora especializada / Cowork	Edifício CIEMar Travessa Alexandre da Conceição	3830-196	Ílhavo	234 092 496	safe@cm-ilhavo.pt	www.loja.cm-ilhavo.pt/pages/2325
Município de Oliveira do Bairro	INCUBADORA DE EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DO BAIRRO	Esta incubadora tem como objetivo alavancar o tecido empresarial e servir de motor para o aparecimento de novos empreendedores que, aproveitando os recursos endógenos do concelho, pretendam desenvolver novas empresas, proporcionando, dessa forma, um novo fôlego ao desenvolvimento económico e social do território. A incubadora disponibiliza espaços de coworking e gabinetes individuais, espaço coffee-break e sala de reuniões/formação, bem como serviços de apoio aos incubados, assegurados por uma equipa técnica especializada. Integra a Rede de Incubadoras da Região de Aveiro (IERA).	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua Bombeiros, n.º 13	3770-102	Oliveira do Bairro	234 732 124	polo-iera@cm-olb.pt	www.iera.pt/polos/oliveiradobairro

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Ovar	INCUBADORA DE EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE OVAR – ESPAÇO EMPREENDEDOR	A Incubadora de Empresas do Município de Ovar – Espaço Empreendedor tem a missão de incentivar e apoiar a criação, o desenvolvimento e o crescimento sustentado de ideias de negócio inovadoras, através da disponibilização de espaços e de serviços de apoio ao empreendedorismo. Integra a Rede de Incubadoras da Região de Aveiro (IERA).	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua Arq.º Januário Godinho	3880-152	Ovar	256 581 310	espaco.empreendedor@cm-ovar.pt	https://www.cm-ovar.pt/pt/menu/2850/a-incubadora-de-empresas.aspx
Tagusvalley - Associação para a Promoção e Desenvolvimento do Tecnopolo do Vale do Tejo	INOV.POINT – CENTRO DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS	O INOV.POINT tem por finalidade proporcionar um local de acolhimento a iniciativas de lançamento ou consolidação de empresas, inovadoras e/ou de base tecnológica e projetos de natureza diferenciadora. Este centro é da responsabilidade da Tagusvalley e disponibiliza um conjunto de serviços de apoio técnico e administrativo, estruturados em quatro opções, pré-incubação, cowork, domiciliação, incubação.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Edifício INOV. POINT Rua Manuel José Dias	3870-031	Murtosa		geral@tagusvalley.pt	https://tagusvalley.pt
Universidade de Aveiro	UNIVERSIDADE DE AVEIRO INCUBATOR	A Universidade de Aveiro Incubator é um espaço de acolhimento, dinamização e apoio à incubação de ideias e startups inovadoras, maioritariamente de índole tecnológica e de elevado potencial de crescimento. Instalada no PCI. Creative Science Park Aveiro Region, desenvolve atividades em rede para toda a comunidade da região que permitem a conversão do conhecimento em valor económico, disponibilizando um programa de incubação de empresas cujos resultados têm sido reconhecidos a nível nacional e internacional. A Universidade de Aveiro Incubator integra a rede nacional de incubadoras associada ao programa de incubação da Agência Espacial Europeia (ESA) — a ESA Business Incubation Center Portugal (ESA BIC Portugal). Esta rede apoia projetos e startups no desenvolvimento de novos produtos e serviços a partir de dados e tecnologia espacial.	Incubadora especializada/ Tecnopolos / Parques científicos	PCI · Creative Science Park Aveiro Region Via do Conhecimento, Edifício Central	3830-352	Ílhavo	234 243 750	uaincubator@pci.pt	https://www.ua.pt/pt/incubator

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Sever do Vouga	VOUGAPARK - CENTRO DE INOVAÇÃO	O Vougapark - Centro de Inovação é uma iniciativa estratégica do Município de Sever do Vouga que visa apoiar a comunidade empresarial local e regional, através da difusão de uma cultura de inovação e no encorajamento a projetos empresariais, nomeadamente, nas áreas da metalomecânica, agro-negócios, turismo (associado à saúde e ao desporto aventura) e floresta. O Vougapark está dotado de um conjunto de serviços internos e especializados, nomeadamente; o apoio a ideias de negócio, aconselhamento estratégico, aconselhamento jurídico entre outros. Integra a Rede de Incubadoras da Região de Aveiro (IERA).	Incubadora especializada / Cowork	Estrada Nacional 328, n.º 528 Lugar da estação	3740-070	Sever do Vouga	234 550 070	geral@vougapark.pt	https://www.vougapark.pt/

Região de Coimbra

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Associação da Incubadora do Beira Atlântico Parque	AIBAP - MIRA CENTER	A atividade da AIBAP consiste na promoção e acompanhamento de projetos e empresas inovadoras na sua fase embrionária e de startup, colocando-as num mesmo espaço físico e pondo ao seu dispor um conjunto de serviços e gabinetes com áreas individualizadas, proporcionando-lhes, desta forma, a inserção num ambiente empresarial adequado bem como as condições necessárias ao seu sucesso na fase inicial. Para além da instalação física de empresas, existe ainda o serviço de arrendamento de posto de trabalho em open space. Tem ainda por finalidade a promoção da interação das novas empresas entre o meio empresarial e instituições de ensino e investigação, com vista a usufruir das vantagens, sinergias e complementaridade que daí decorrem.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua do Matadouro, N° 149	3070-436	Mira	965 257 183	geral@miracenter.pt	www.miracenter.pt
BIOCANT - Associação de Transferência de Tecnologia	Biocant Park	O Biocant Park é um Parque de Ciência e Tecnologia, especializado em Biotecnologia, com um ambiente de inovação único neste sector em Portugal. Instalado em Cantanhede o parque tem como objetivo promover, desenvolver e aplicar conhecimentos avançados na área de ciências da vida, apoiando iniciativas de negócio de alto potencial.	Incubadora especializada/ Tecnopolos / Parques científicos	Parque Tecnológico de Cantanhede Núcleo 04- Lote 2	3060-197	Cantanhede	231 410 890	info@biocant.pt	www.biocant.pt/pt

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Miranda do Corvo	CENTRO DE ACOLHIMENTO DE EMPRESAS - CENTRO DE BIOMASSA PARA A ENERGIA	O Centro de Acolhimento de Empresas de Miranda do Corvo é composto pelas seguintes instalações/espacos para incubação: centro de biomassa para a energia; gabinetes equipados; laboratório com equipamentos e infraestruturas básicas e espaços, equipamentos comuns.	Incubadora especializada / Cowork	Valfeijão – Zona Industrial de Miranda do Corvo	3220 - 119	Miranda do Corvo	239 530 320	geral@centrodabiomassa.pt	www.centrodabiomassa.pt
Centro Tecnológico da Cerâmica do Vidro	CENTRO TECNOLÓGICO DA CERÂMICA DO VIDRO - LUFAPÓ HUB	O Lufapó Hub, um dos maiores complexos industriais cerâmicos do país, pretende ser hub criativo e empreendedor destinado a startups e scaleups. Para além da componente de empreendedorismo industrial, tem como finalidade ser um centro de indústrias criativas e um local inspirador que concilie arte, inovação, sustentabilidade e inclusão, atrativo para criadores mundiais, privilegiando a cocriação e o desenvolvimento de ideias de negócio, aproveitando o conhecimento existente e reforçando as sinergias entre as indústrias tradicionais, criativas e tecnológicas.	Incubadora especializada/ Tecnopolos / Parques científicos	iParque - Lote 6 Antanhol	3040-540	Coimbra	239 499 200	centro@ctcv.pt	www.lufapohub.pt
Município de Arganil	CETA - CENTRO EMPRESARIAL E TECNOLÓGICO DE ARGANIL	Com a construção do Centro Empresarial e Tecnológico de Arganil (CETA), o Município de Arganil passou a dispor de uma Incubadora de Empresas que contribui para uma maior dinamização da atividade empresarial e comercial do Concelho e da própria região, através do apoio ao desenvolvimento e maturação de projetos nesses domínios. O edifício do Centro Empresarial e Tecnológico de Arganil, assume-se como um espaço moderno e funcional que integra vários gabinetes, disponíveis para receber ideias e projetos inovadores, disponibilizando espaços físicos, que podem ser individualizados em gabinetes a preços acessíveis ou partilhados e serviços e apoios, que proporcionam a inserção dos empreendedores num ambiente empresarial.	Centro empresarial/ Cowork	Avenida Irmãos Duarte	3300-013	Arganil	235 200 211	ceta@cm-arganil.pt	www.cm-arganil.pt/investir/centro-empresarial-e-tecnologico-de-arganil

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
NOVOTECNA - Associação Desenvolvimento Tecnológico	CETEC - Centro de Empresas Tecnológicas de Coimbra	O CETEC é uma iniciativa da NOVOTECNA, que visa proporcionar meios para o desenvolvimento de negócios, potenciando a dinamização de empresas que utilizam na sua atividade recursos tecnológicos como a fabricação digital e a prototipagem rápida, incorporando ainda o apoio logístico, técnico e administrativo, facultando as ligações entre o saber fazer e o networking nas áreas de Inovação, Saúde, Tecnologia e Turismo. Disponibiliza espaços devidamente infraestruturados e equipados para o desenvolvimento de ideias de negócio, projetos de desenvolvimento, bem como de novas empresas, incorporando ainda o apoio logístico, técnico e administrativo, facultando as ligações, o Saber Fazer e o Networking, a par com uma estrutura de serviços partilhados.	Incubadora especializada / Cowork	Complexo Tecnológico de Coimbra Rua Coronel Júlio Veiga Simão	3025-307	Coimbra	239 497 730	cetec@novotecna.pt	www.cetec.pt
Município de Condeixa, Turismo de Portugal e a Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra	CONDEIXA FOODLAB	A Câmara Municipal de Condeixa transformou a antiga escola primária feminina, situada na vila, num “laboratório alimentar”, que funciona como incubadora de empresas ligadas ao setor do turismo e gastronomia. O protocolo para dinamizar esta infraestrutura foi assinado entre o Município de Condeixa, o Turismo de Portugal e a Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra. Está particularmente vocacionada para os alunos da Escola de Hotelaria poderem desenvolver projetos e ideias de negócio ligadas ao turismo, mas está aberta a toda a comunidade.	Incubadora especializada / Cowork	Rua Combatentes da Grande Guerra n.º 19	3510-134	Condeixa-a- Nova	239 007 002	formacao@ turismodeportugal. pt	

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Coimbra	CO-WORK PÁTIO	Para fomentar o espírito empreendedor e promover a dinâmica empresarial na cidade, a Câmara Municipal de Coimbra empenhou-se na criação de um Espaço Municipal de Cowork, situado em pleno coração da cidade. A concretização deste projeto está inserida na estratégia de regeneração urbana da cidade e de revitalização do seu centro histórico, pretendendo-se que este espaço seja um polo dinamizador através da potenciação das indústrias criativas e do incentivo ao aparecimento de novas empresas e negócios.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	St.ª Cruz, Pto. de São Bernardo	3000-289	Coimbra	239 857 577	cowork@cm-coimbra.pt	www.cm-coimbra.pt/areas/investir/inovar/espaco-co-work-patio-criatividade-e-inovacao
IPN Incubadora - Associação para Desenvolvimento de Actividades de Incubação de Ideias e Empresas	ESA BIC PORTUGAL - ESA SPACE SOLUTIONS PORTUGAL	A ESA BIC Portugal, coordenada pelo IPN – Instituto Pedro Nunes, faz parte de uma rede de 21 ESA BICs em toda a Europa, que foram criados para potenciar o empreendedorismo e permitir que as economias locais beneficiem de dados e tecnologias espaciais. A ESA BIC Portugal foi lançada em 2014 para oferecer apoio técnico, empresarial e financeiro a startups que utilizam tecnologia espacial para aplicações terrestres.	Incubadora especializada / Cowork	Rua Pedro Nunes	3030-199 Coimbra	Coimbra	239 700 900	espaco@ipn.pt	www.space.ipn.pt/esa/esa-business-incubation-centre/
Município da Mealhada	ESPAÇO INOVAÇÃO	O Espaço Inovação Mealhada, projeto sem objetivos financeiros, assume-se como um espaço multifuncional, aberto à comunidade, de acolhimento gratuito de ideias e projetos inovadores em diferentes fases de desenvolvimento, de diferentes agentes, entidades e áreas, que visem a promoção dos recursos endógenos da região, o crescimento económico, a coesão e o desenvolvimento sustentável do concelho e da região.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Avenida Cidade de Coimbra, nº 51	3050-374	Mealhada	231 281 513	espacoinovacao@cm-mealhada.pt	www.espacoinovacao.cm-mealhada.pt

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Penela e IPN Incubadora	HIESE – HABITAT DE INOVAÇÃO EMPRESARIAL NOS SECTORES ESTRATÉGICOS	O HIESE – Habitat de Inovação Empresarial nos Sectores Estratégicos é um espaço de inovação, cujo modelo de funcionamento resulta de uma parceria entre a IPN Incubadora e o Município de Penela. A gestão e o modelo de incubação é da responsabilidade da IPN Incubadora, sendo a infraestrutura propriedade do Município de Penela. Esta entidade visa a promoção do empreendedorismo e inovação em meio rural, fornecendo condições e serviços de excelência no apoio às empresas, sobretudo nas fases iniciais do seu ciclo de vida, reforçando a sua capacidade de inovação, crescimento e competitividade. Os setores considerados estratégicos são: agroindústrias; floresta; energias limpas; TICE; ambiente, economia circular e bioeconomia e produtos e serviços para turismo.	Incubadora especializada / Cowork	Quinta Vale do Espinhal, EM 5581; Vale do Espinhal	3230-343	Penela	239 700 770	hiese@ipn.pt	www.smartrural.pt
IEFF - Incubadora de Empresas da Figueira Da Foz - Associação para o Desenvolvimento Empresarial	IEFF - INCUBADORA DE EMPRESAS DA FIGUEIRA DA FOZ - INCUBADORA DO MAR & INDÚSTRIA	Este centro de incubação, situado no Parque Industrial e Empresarial da Figueira da Foz, apostou na vertente de especialização da economia do mar, tendo em conta o potencial estratégico deste recurso natural na região. Tem por missão contribuir para o desenvolvimento, dinamização e rejuvenescimento do tecido empresarial através do apoio à constituição, instalação e desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica e/ou industrial, ou atuando na área dos serviços com significativo valor acrescentado, proporcionando-lhes adequadas condições técnicas e físicas. Atualmente têm destaque como incubadora do mar e indústria tentando desenvolver e apoiar novos projetos nesta área.	Incubadora especializada / Cowork	Parque Industrial da Figueira da Foz - Rua das Acácias n.º 40	3090-380	Figueira da Foz	233 407 030	geral@ieff.pt	www.ieff.pt

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Associação BLC3 - Campus de Tecnologia e Inovação	INCUBADORA BLC3	Esta incubadora está integrada na estrutura do Campo de Tecnologia e Inovação BLC, que se dedica à investigação e intensificação tecnológica de excelência, segundo o conceito de ciclo completo de invenção (da ideia ao mercado), com particular ênfase na temática da Bioeconomia e Economia Circular, com uma aposta particular nos conceitos de Biorrefinarias. Possui um contacto privilegiado com o meio universitário, principalmente no que concerne às áreas da investigação científica, tecnológica, inovação e criatividade.	Incubadora especializada/ Tecnopolos / Parques científicos	Rua Nossa Senhora da Conceição N° 2, Lagares da Beira	3405-155	Oliveira do Hospital	238 641 059	incubadora@blc3.pt	www.blc3.pt/index.php
Município de Penela	INCUBADORA SMARTES	O smARTES constitui-se como um núcleo de apoio ao empreendedorismo na área das indústrias criativas, sobretudo nas fases iniciais do ciclo de vida das empresas. A missão do smARTES consiste em oferecer condições de excelência no apoio de base às empresas na área das indústrias criativas, de forma a reforçar a sua capacidade de inovação, crescimento e competitividade. Esta unidade integra o Fab Lab Penela que utiliza soluções do tipo CAM (Computer Aided Manufacturing), onde software open source e maquinaria de ponta permitem a prototipagem rápida. As instalações são constituídas por vários tipos de máquinas, desde corte laser a fabricação de circuitos, mas também por ferramentas de gestão de conhecimento que possibilitam a partilha global e eficiente de informação entre laboratórios.	Fablabs	Rua da Misericórdia n.º 7	3230-250	Penela	239 560 120	pedro.ferreira@cm-penela.pt	www.cm-penela.pt/artigo-170-0

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Associação Empresarial de Soure e Município de Soure	INES - INCUBADORA DE NEGÓCIOS E EMPRESAS DE SOURE	A Incubadora de Negócios e Empresas de Soure tem por objetivo apoiar todas as empresas e empreendedores, com ideias e projetos com potencial económico, interesse para o desenvolvimento e competitividade da região, de carácter inovador e mais-valia regional, criação líquida de postos de trabalho e fixação de quadros. A INES oferece, nos primeiros anos de vida das empresas, condições que facilitam o acesso ao sistema científico e tecnológico e um ambiente que proporciona o alargar de conhecimentos em matérias como a qualidade, gestão, marketing e o contacto com mercados nacionais e internacionais.	Incubadora de carater geral/ Cowork	Edifício INES – Sala 0.1 Quinta da Coutada	3130-590	Soure	239 507 566	geral@aesoure.pt	www.aesoure.pt/ines-incubadora-de-negocios-e-empresas-de-soure
NOVOTECNA - Associação Desenvolvimento Tecnológico	FABLAB COIMBRA	O FabLab Coimbra é um laboratório de prototipagem rápida integrado na rede global de FabLabs. Tem como pilares estratégicos a Inovação, a Saúde e a Tecnologia, privilegiando o empreendedorismo. Os recursos e competências estão focados na investigação, e no apoio á realização de projectos, tanto individuais como empresariais. Colabora em termos correntes com diversas empresas e escolas em áreas como arquitectura, engenharia, tecnologias da saúde, artesanato, design, entre outros.	Fablabs	Complexo Tecnológico de Coimbra Rua Coronel Júlio Veiga Simão	3025-307	Coimbra	239 497 730	fablab@novotecna.pt	www.novotecna.pt/fablab

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Instituto Politécnicos de Coimbra	INOPOL - ACADEMIA DE EMPREENDEDORISMO	O INOPOL Academia de Empreendedorismo é uma unidade orgânica do Politécnico de Coimbra que tem como missão promover uma cultura de inovação e empreendedorismo e potenciar a criação e crescimento de novas empresas startup e spinoff de base científica e cariz inovador. Assumem carácter prioritário as empresas spin-off oriundas do Politécnico de Coimbra e empresas startup com forte ligação ao meio académico, seja através de estudantes, diplomados, docentes e investigadores, ou por via de projetos I&DT em co promoção.	Incubadora especializada / Cowork	Campus Politécnico de Coimbra Avenida Mário Silva, Bencanta	3045-601	Coimbra	239 802 353	inopol@ipc.pt	www.inopol.ipc.pt
IPN Incubadora - Associação para o Desenvolvimento de Actividades de Incubação de Ideias e Empresas	IPN INCUBADORA	Criada por iniciativa do Instituto Pedro Nunes e da Universidade de Coimbra, a IPN - Incubadora presta apoio durante a fase nascente de novos projetos empresariais inovadores e/ou de base tecnológica e de serviços avançados.. Os projetos com carácter prioritário são spin-offs surgidos da Universidade de Coimbra e startups que assegurem uma forte ligação ao meio universitário, seja através de alunos, docentes ou projetos de investigação em laboratórios, bem como projetos vindos do sector privado e de I&DT em consórcio com a indústria.	Incubadora de carater geral/ Cowork	Rua Pedro Nunes, Instituto Pedro Nunes	3030-199	Coimbra	239 700 300	info.incubadoraipn.pt	www.ipn.pt/incubadora

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Penela	MINI-HABITAT DE EMPRESAS	O Mini-Habitat é um projeto direcionado para a área do empreendedorismo, ou seja, para a criação de condições para a realização de investimentos e apostas empresariais que permitam gerar um território mais competitivo. Apoia todas as empresas e empreendedores, portadores de ideias de negócio e projetos com potencial económico, interesse para o desenvolvimento e competitividade da região, de carácter inovador e de mais-valia regional. Situado no edifício da Escola Tecnológica e Profissional de Sicó, o Mini-Habitat é composto por 5 gabinetes e uma sala de reuniões.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Edifício da Escola Tecnológica e Profissional de Sicó	3230-255	Penela	239 560 120	pedro.ferreira@cm-penela.pt	www.cm-penela.pt/artigo-171-0
Associação Sin - Startup Incubation Network	SIN - STARTUP INCUBATION NETWORK	A SIN é uma associação sem fins lucrativos que apoia projetos empreendedores e ideias de negócio de todos os setores de atividade. Proporciona todas as condições logísticas e infraestruturas e presta apoio ao nível da conceção da ideia de negócio, elaboração de plano de negócios e restantes fases de implementação. A Sin Startup proporciona uma rede de contactos (Network) que potencia a aceleração dos negócios.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Avenida Sá da Bandeira, 92	3000-350	Coimbra	239 820 761	geral@asin.pt	www.asin.pt

Região de Leiria

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Alvaiázere	ALVAIÁZERE + INCUBADORA DE NEGÓCIOS	A Incubadora Alvaiázere+ integra um dos eixos estratégicos da política autárquica do Município de Alvaiázere para a captação e desenvolvimento de ideias de negócio. Assume-se como um instrumento inovador no apoio aos empresários e aos empreendedores, fornecendo um leque de serviços importantes para acrescentar valor aos negócios que são desenvolvidos na incubadora, apresentando uma equipa técnica especializada que garante elevados padrões de qualidade.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua de Santa Maria Madalena n.º 11, 2º	3250-121	Alvaiázere	236 650 600	geral@alvaiazeremais.pt	www.alvaiazeremais.pt
Município de Leiria	CASA DO CONHECIMENTO E DA JUVENTUDE DA BATALHA	A Casa do Conhecimento e da Juventude é um espaço da responsabilidade da Câmara Municipal da Batalha, cujo principal objetivo consiste na promoção e desenvolvimento de ideias e projetos de negócios que visem a criação de empresas inovadoras e que tenham como referencial as características e necessidades locais.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Beco Joaquim Salles Simões Carreira, n.º 1	2440-503	Batalha	244 769 110	geral@cm-batalha.pt	www.cm-batalha.pt/areas-de-intervencao/casa-da-juventude
Município de Figueiró dos Vinhos	CENTRO INVESTE	Trata-se de um centro de negócios e de inovação da região Centro, que desenvolve atividades de apoio aos empresários e ao tecido económico, incubação de empresas e de ideias de negócios e de capacitação de empreendedores. O Centro Investe visa contribuir para a promoção da Iniciativa Empresarial, o Empreendedorismo e a criação de Emprego, através da combinação de infraestruturas dedicadas e serviços de apoio especializados, sendo o elo entre a Iniciativa Empresarial, os Empreendedores e os Centros Tecnológicos e os estabelecimentos de Ensino Superior.	Centro empresarial/ Cowork	Rua Major Neutel de Abreu, n.º 39-41	3260-427	Figueiró dos Vinhos	236 559 000	geral@centroinveste.pt	www.centroinveste.pt

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Incubadora D. Dinis - Associação para a Promoção do Empreendedorismo. Inovação e Novas Tecnologias	IDDNET	A IDDNET apoia empreendedores desde a fase da ideia até à aceleração. Os seus serviços incluem a construção de protótipos ou Produto Mínimo Viável, a prova de conceito, apoio jurídico, a definição e implementação de estratégias de marketing, apoio no controlo de gestão, no desenvolvimento de produto e ainda no acesso a financiamento. Resulta de uma parceria entre o Politécnico de Leiria e a Associação Empresarial NERLEI, entre outras entidades públicas e privadas.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua da Carvalha n.º 570	2400-441	Leiria	965 615 218	hello@iddnet.pt	www.iddnet.pt
OPEN - Associação para Oportunidades Específicas de Negócio	OPEN - OPORTUNIDADES ESPECÍFICAS DE NEGÓCIO	A OPEN é uma incubadora de empresas que proporciona aos empreendedores um ecossistema para o arranque e aceleração dos seus negócios de base tecnológica. A incubadora está sediada na Marinha Grande, uma região com indústria de elevada intensidade tecnológica, dotada de excelentes vias de acesso aos principais centros económicos e do saber do país, sendo das poucas incubadoras do país que possui espaços quer para empresas de serviços quer para empresas industriais. Incuba e desenvolve atividades empresariais sustentadas em relações sinérgicas locais e know-how desenvolvido no Sistema Científico e Tecnológico Nacional. Tem como missão dinamizar a criação de novos saberes, qualificando o emprego através da implementação de empresas de alto desempenho, utilizadoras de processos e tecnologias avançadas, visando os serviços e a produção, num contexto de modernidade e inovação orientados para mercados exigentes e de considerável valor acrescentado.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Zona Industrial do Casal da Lebre - Rua da Bélgica, Lote 18	2431-901	Marinha Grande	244 570 010	open@open.pt	www.open.pt

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Politécnico de Leiria, Associação Empresarial da Região de Leiria (NERLEI) e Câmara Municipal de Leiria	STARTUP LEIRIA	A Startup Leiria tem como objetivo ser um elemento catalisador do empreendedorismo intensivo em conhecimento, apostando sobretudo na digitalização industrial e com enfoque nas áreas da inovação tecnológica, enquadradas na iniciativa indústria 4.0. Resulta de uma parceria do Politécnico de Leiria, da Associação Empresarial da Região de Leiria (NERLEI) e da Câmara Municipal de Leiria, que tem como missão promover e apoiar empresas e empreendedores na criação de valor e crescimento, de forma ágil e sustentável.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Mercado Sant'Ana - Largo de Santana, n.º 3	2400-137	Leiria	244 235 783	inov.social@startupleiria.com	www.startupleiria.com

Oeste

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Câmara Municipal de Alenquer	ALENQUER INOVAR	O centro de empreendedorismo e inovação “AlenQuer Inovar”, nasceu da vontade da Câmara Municipal de Alenquer e visa o desenvolvimento económico. É um ecossistema de trabalho, com condições físicas e técnicas para apoiar a instalação de novas empresas e empreendedores, potenciando a criação e desenvolvimento de negócios.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua Orlando Jorge Pereira, n.º1	2580-385	Alenquer	263 711 673	alenquer.inovar@cm-alenquer.pt	www.alenquer.inovar@cm-alenquer.pt
Município de Caldas da Rainha e Associação Empresarial da Região Oeste	CENTRO INCUBADOR DAS CALDAS DA RAINHA	A Incubadora de Empresas Caldas Empreende é promovida pela Câmara Municipal das Caldas da Rainha e pela AIRO - Associação Empresarial da Região Oeste. Presta um apoio diverso de apoio à formalização da empresa, gestão, área financeira, marketing, jurídica, entre muitas outras, através da sua equipa. Trata-se de uma “incubadora social de emprego”, vocacionada para promover o desenvolvimento de estratégias de aproximação aos empregadores e, com isso, promover a inserção dos participantes no mercado de trabalho.	Incubadora especializada / Cowork	Avenida Infante D. Henrique, 2 Edif. Expoeste	2500-918	Caldas da Rainha	262 841 505	geral@airo.pt	www.airo.pt/?s=Incubadora

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Arruda dos Vinhos	INVESTARRUDA	A incubadora de empresas e o espaço de cowork constituem um equipamento de apoio às empresas e empreendedores, proporcionando-lhes condições técnicas facilitadoras da sua instalação no Concelho, com o objetivo de modernizar, diversificar e ampliar o tecido empresarial e proporcionar a criação de postos de trabalho estáveis e qualificados. A incubadora de empresas dispõe de 7 espaços privativos e disponibiliza: sala de reuniões; sala de formação; auditório; mentoring; rede de parcerias; rede de consultoria; promoção da empresa, produto ou serviço; ações de formação e workshops e serviços de apoio.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua Heróis do Ultramar, n.º 7 – 1.º (Edifício BPI)	2630-243	Arruda dos Vinhos	263 978 054	gae@cm-arruda.pt	www.investarruda.pt
Município de Alcobaça	PARQUE DE NEGÓCIOS DE ALCOBAÇA	O Parque de Negócios de Alcobaça e Incubadora de Empresas visa apoiar o tecido empresarial, promovendo o desenvolvimento de ideias, projetos de negócio e empreendedorismo. Neste Parque de Negócios há uma sala de reuniões, salas de formação, um showroom, bar, bem como três salas para incubação de empresas.	Centro empresarial/ Cowork	Rua de Leiria Alcobaça	2460-059	Alcobaça	262 598 020	empreendedor@cm-alcobaca.pt	www.cm-alcobaca.pt/menu/420/parque-de-negocios.aspx
OBITEC - Associação Óbidos Ciência e Tecnologia	PARQUE TECNOLÓGICO DE ÓBIDOS	O Parque Tecnológico de Óbidos é um espaço de apoio ao empreendedorismo digital. Dispõe de espaços para empresas que vão do cowork a salas de trabalho, fablab e lotes para instalação de empresas. Presta apoio ao empreendedorismo através de programas de incubação e aceleração. Encetou uma estratégia para atração de talento com ligação a escolas e universidades.	Fablabs	Rua da Criatividade, n.º 216	2510-216	Óbidos	262 955 700	obitec@cm-obidos.pt	www.obidosparque.com

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Partnia, Unipessoal, Lda.	PARTNIA	A incubadora de empresas criada pela Partnia, situada nas Caldas da Rainha, presta apoio a projetos em várias tipologias e áreas, embora se direcione de forma privilegiada para as áreas da criatividade, das artes e da inovação. As instalações encontram-se num local privilegiado da malha urbana de Caldas da Rainha: os antigos silos de cereais, no centro da cidade, situados no Edifício Ceres.	Incubadora especializada / Cowork	Rua Filinto Elísio N.º 3, 4.º Esquerdo	2500-202	Caldas da Rainha	926 451 370	cbranco@partnia.pt	www.partnia.pt/caldascriativa
Município da Lourinhã	STARTUP LOURINHÃ	A StartUp Lourinhã é um projeto da Câmara Municipal da Lourinhã para apoiar e lançar novas ideias de negócio, dinamizando assim a economia local, promovendo a interação entre as escolas e o tecido empresarial do município. O apoio aos empreendedores passa pela combinação de apoio físico ao nível de infraestruturas e pelo apoio ao nível de serviços especializados em várias áreas de atuação.	Incubadora	Centro Cultural Dr. Afonso Rodrigues Pereira Rua João Luís de Moura n.º 60	2530-157	Lourinhã	261 410 138	startup@cm-lourinha.pt	www.startuplourinha.pt

Médio Tejo

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município do Sardoal	ARTOF - ESPAÇO PARTILHADO PARA AS ARTES E OFÍCIOS	O Espaço Partilhado para as Artes e Ofícios, visa dinamizar, estimular e divulgar as artes e os ofícios no Concelho de Sardoal, através da disponibilização aos utilizadores de um espaço para a criação, exposição e comercialização dos seus trabalhos, permitindo a utilização de ateliers, a utilização da oficina partilhada e dos seus equipamentos, o usufruto dos espaços expositivos, bem como a possibilidade de comercialização dos produtos.	Incubadora especializada / Cowork	Av. D. João III	2230-135	Sardoal	241 855 194	art.of@cm-sardoal.pt	www.cm-sardoal.pt/index.php/pt/investir/espaco-partilhado-para-as-artes-e-oficios
Município de Vila Nova da Barquinha	CAIS – ESPAÇO EMPRESARIAL	O CAIS – Espaço Empresarial de Vila Nova da Barquinha é uma incubadora dedicada a todos os empreendedores locais de âmbito nacional e internacional. Tem como objetivo a promoção e acompanhamento de projetos e empresas inovadoras, colocando-as num mesmo espaço físico e pondo ao seu dispor um conjunto de serviços e gabinetes, proporcionando a inserção num ambiente empresarial adequado, bem como as condições necessárias ao seu sucesso. Por outro lado, pretende a promoção da interação entre o meio empresarial e instituições de ensino/ investigação, com vista a usufruir das vantagens, sinergias e complementaridade que daí decorrem.	Incubadora de caráter geral / Cowork	Largo José da Cruz n.º 3	2260-369	Vila Nova da Barquinha	249 248 170	cais@cm-vnbarquinha.pt <cais@cm-vnbarquinha.pt>;	www.cm-vnbarquinha.pt/index.php/pt/investir/cais-espaco-empresarial

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Mação	CENTRO DE NEGÓCIOS - NINHO DE EMPRESAS DO CONCELHO DE MAÇÃO	O Centro de Negócios Ninho de Empresas do Concelho de Mação é uma incubadora de projetos nos domínios da indústria e dos serviços a funcionar em ambiente empresarial ativo. A Zona Industrial de Mação é o berço onde esta estrutura de incubação e aceleração se insere. Enquadrado numa estratégia focada num paradigma mais competitivo, o Ninho de Empresas quer dar outra dimensão às pequenas empresas e, em simultâneo, fixar no concelho empresas de crescimento rápido.		Zona Industrial das Lamas	6120-739	Mação	241 577 200	centronegocios@cm-macao.pt	http://www.cm-macao.pt/index.php/pt/83-info-municipal/noticias/669-centro-negocios
Município do Sardoal	ESPAÇO EMPREENDE	Defensor de que o desenvolvimento económico é vital para o futuro do Concelho, o Município apostou na criação do Espaço Empreende. Um investimento que visa dotar os empresários de ferramentas que lhes permitam dinamizar a sua atividade. Espaços de coworking e de incubação de empresas, aliados aos serviços já prestados pelo Gabinete de Apoio ao Empresário, vêm enriquecer o apoio à criação de empresas e a dinamização da atividade económica e empresarial no Concelho.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua 5 de Outubro n.º 61	2230-121	Sardoal	241 850 000	empreende@cm-sardoal.pt	www.cm-sardoal.pt/index.php/pt/investir/espaco-empreende
SerQ – Centro de Inovação e Competências da Floresta	SERQ - INCUBADORA E FABLAB	Este espaço dispõe de uma incubadora e fablab com vários equipamentos de prototipagem rápida para o desenvolvimento e fabricação dos protótipos dos empreendedores, nomeadamente: máquina fresadora de grandes dimensões; máquina fresadora e de precisão; máquina de corte de vinil; máquina de corte e gravação a laser; impressoras e scanner	Fablabs	Rua J, n.º 9, Zona Industrial da Sertã	6100-711	Sertã	274 608 626	serq@serq.pt	www.serq.pt

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Torres Novas	STARTUP TORRES NOVAS	A StartUp Torres Novas pretende dotar a região das infraestruturas e especialistas para tornar boas ideias e projetos em negócios, com o objetivo de se tornar numa referência de empreendedorismo no centro do País. Traduz a estratégia de empreendedorismo e inovação definida para o município de Torres Novas, com o objetivo de contribuir para o fomento económico do concelho, da região e do país. Os empreendedores que escolham a StartUp Torres Novas têm à sua disposição um leque completo de serviços, instalações e uma equipa especializada para dar apoio, desde a ideia à concretização do negócio. Para além disso, os incubados têm ainda a possibilidade de potenciar a sua rede de networking através de um painel de mentores composto por empresários de renome do panorama nacional.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua General António César de Vasconcelos Correia	2350-421	Torres Novas	249 839 489	startup@cm-torresnovas.pt	www.startuptorresnovas.pt
TAGUSVALLEY - Associação Para a Promoção e Desenvolvimento do Tecnopolo do Vale do Tejo	TAGUSVALLEY	Presta apoio a projetos inovadores e/ou de base tecnológica, aceleração de ideias, aceleração de startups, constituição e incubação de empresas por períodos até 4 anos. Os serviços prestados são os seguintes: Validação de Ideias de Negócio e Modelos de Negócio; Identificação de parceiros nacionais e internacionais; Assessoria Jurídica; Identificação de soluções de financiamento; Incubação Física e Virtual; Desenvolvimento de produtos e serviços nas áreas da Biotecnologia, Economia Circular, IoT, Energia e Indústria 4.0.	Incubadora especializada/ Tecnopolos / Parques científicos	Rua José Dias Simão n.º 220	2200-062	Abrantes	241 330 330	geral@tagusvalley.pt	www.tagusvalley.pt

Viseu Dão-Lafões

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
AEL - Associação Empresarial de Lafões	AEL STARTUP - INCUBADORA DE EMPRESAS DE LAFÕES	A AEL_STARTUP é uma incubadora de empresas da Associação Empresarial de Lafões, que beneficia da proximidade a Viseu e Aveiro e das suas respetivas universidades e politécnicos. Tem 3 estruturas de incubação: 1 Incubadora com 10 escritórios no centro de Vouzela; 1 Incubadora a Céu Aberto, com 10 lojas de Rua e 1 incubadora Termal, nas Termas de S. Pedro do Sul.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua Dr. Gil Cabral, nº 13	3670-236	Vouzela	232 748 024	geral@ael.pt	www.ael.pt/2016/10/28/ael_startup
Município de Vouzela	C@DEIA - INCUBADORA DE EMPRESAS DE VOUZELA	A C@deia tem como principal objetivo apoiar empreendedores no processo de desenvolvimento de ideias de negócio inovadoras, com potencial de crescimento, com vista à sua implementação no mercado, bem como, à fixação de empresários/investidores que possam fomentar o comércio local e outras atividades económico-sociais na área concelhia. Disponibiliza espaços físicos para o desenvolvimento das atividades empreendedoras, bem como o acesso privilegiado a um conjunto de entidades parceiras, proporcionando, desta forma, uma melhor inserção num contexto empresarial competitivo.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua Dr. Gil Cabral 13	3670-236	Vouzela	232 748 024	geral@ael.pt	www.cm-vouzela.pt/investir/cdeia-incubadora-de-empresas-de-vouzela

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Aguiar da Beira	CABICANCA COWORKING	No espaço municipal «Cabicanca Coworking» propõe-se o desenvolvimento de dinâmicas que promovam e captem investimentos, pequenas empresas e empreendedores para o Concelho de Aguiar da Beira, trazendo desafios e estimulando sinergias entre os agentes económicos locais, designadamente através da interação entre profissionais de diversas áreas, da partilha de conhecimentos, do acesso a espaços físicos com reduzidos custos de investimento.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua do Castanheiro 1	3570-031	Aguiar da Beira	232 689 800	geral@cm-aguiardabeira.pt	www.cm-aguiardabeira.pt/cabicanca-coworking
Município de São Pedro do Sul	CENTRO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DE S. PEDRO DO SUL	O objetivo global do centro de Incubação de empresas consiste em contribuir para a afirmação de São Pedro do Sul como uma área de acolhimento empresarial de excelência, aproveitando todo o potencial de geração de valor a partir das áreas termais e promoção turística e de recursos endógenos naturais da região, vocacionada para projetos com forte componente de I&D, apoiando a efetiva transferência de conhecimento e tecnologia.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Termas de S. Pedro do Sul (Antiga Escola Primária das Termas)	3660-692	S. Pedro do Sul	232 720 140	geral@cm-spsul.pt	www.cm-spsul.pt/conteudo.asp?idcat=328/
Município de Mangualde	CIDEM – CENTRO DE INOVAÇÃO E DINAMIZAÇÃO EMPRESARIAL DE MANGUALDE	O CIDEM – Centro de Inovação e Dinamização Empresarial de Mangualde é um projeto da Câmara Municipal de Mangualde que tem como parceiros a Patinter SA, Felmica SA, Peugeot Citroen Automóveis Portugal SA e Sonae Indústria SA. O CIDEM integra a “Rede Urbana para a Competitividade e Inovação Viseu Dão Lafões – RUCI», uma rede de espaços e serviços destinados a acolher projetos empresariais, otimizando a utilização partilhada de recursos.	Incubadora especializada / Cowork	Rua Nova, 71	3530-215	Mangualde	232 619 890	empreender@cmmangualde.pt	www.cmmangualde.pt/servicos/cidem

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu	INCUBADORA DE EMPRESAS DA ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE VISEU	As Incubadoras de Empresas da AIRV promovem o acompanhamento de empresas inovadoras na sua fase embrionária e de arranque, colocando-as num mesmo espaço físico e pondo ao seu dispor um conjunto de serviços e gabinetes com áreas individualizadas, proporcionando-lhe, desta forma, a inserção num ambiente empresarial, bem como as condições necessárias ao seu sucesso na fase inicial. Visam ainda, a promoção da interação entre o meio empresarial e as instituições de ensino, com vista a usufruir das vantagens, sinergias e complementaridade que daí decorre.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Edifício Expobeiras Parque Industrial de Coimbrões	3500-618	Viseu	232 470 290	geral@airv.pt	www.airv.pt/index.php/gabineteinvestidos
Município de Tondela	INCUBADORA DE EMPRESAS DE TONDELA - OFICINA DE ARTES CRIATIVAS	Este espaço da responsabilidade do município de Tondela visa apoiar empreendedores e empresários cuja atividade se enquadre no domínio das artes criativas.	Incubadora especializada / Cowork	Rua dos Bombeiros Voluntários	3460-572	Tondela	910 019 402	vera.machado@cm-tondela.pt	www.cm-tondela.pt/index.php/component/content/article/2-camara/459-incubadora-de-empresas
Associação para o Desenvolvimento e Investigação de Viseu	INCUBADORA DE EMPRESAS DO IPV/ADIV	O principal objetivo da Incubadora de Empresas do IPV/ADIV é a promoção e acompanhamento de empresas na sua fase embrionária de arranque, facilitando a sobrevivência das mesmas na sua fase inicial de vida e a devida preparação para um pleno percurso de sucesso no meio concorrencial que é o mercado.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Campus Politécnico Pavilhão Oficial Gabriel Afonso	3504-510	Viseu	232 480 662	adiv@adiv.pt	www.adiv.pt

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município de Tondela	INCUBADORAS DE EMPRESAS CARMELITANA E CINETEJÁ	A Incubadora de Empresas Carmelitana acolhe empreendedores que se pretendam instalar no território, funcionando num modelo de parecerias estratégicas com entidades publicas e/ou privadas, de cariz académico e empresarial, bem como apoia os incubados nas áreas da Gestão, Marketing, Assessoria Jurídica, Desenvolvimento de produtos e serviços, e Financiamentos. A incubadora está vocacionada para projetos nas mais variadas áreas, dando prioridade aos que se posicionem ligados ao I&DT e produtos endógenos.	Incubadora de carater geral/ Cowork	Edifício Carmelitana (Pólo 1) Rua dos Combatente da Grande Guerra (junto ao Centro Histórico)	3460-550	Tondela	232 811 110	pedro.adao@cm-tondela.pt	www.cm-tondela.pt/index.php/component/content/article/2-camara/459-incubadora-de-empresas

Beiras e Serra da Estrela

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município da Guarda e Núcleo Empresarial da Região da Guarda	COWORK “DA + ALTA”	Este espaço tem como principais objetivos apoiar empreendedores, novas empresas e profissionais liberais no processo de desenvolvimento e consolidação dos seus projetos e atividades, disponibilizando o acesso a serviços, espaço de trabalho e soluções integradas que facilitem a sua implementação e crescimento no mercado. Disponibiliza o acesso a um espaço físico de trabalho partilhado ou individual, para o desenvolvimento das atividades, bem como a serviços e soluções integradas que facilitam a sua implementação e crescimento no mercado, na cidade e na região.	Centro empresarial/ Cowork	Parque Industrial, Lote 37	6300-625	Guarda	271205420	nerga@nerga.pt	www.nerga.pt
Município do Fundão	FAB LAB ALDEIAS DO XISTO	O Fab Lab Aldeias do Xisto funciona na antiga praça Municipal do Fundão e é um espaço de criação e experimentação de baixo custo e onde não há limites para a criatividade. Este laboratório foi o primeiro a nascer na região, sendo a Câmara Municipal o principal promotor, numa aposta numa estratégia de inovação e empreendedorismo. Tem à disposição dos empreendedores tecnologia avançada para encontrar a melhor forma de concretizar os projetos e encontrar as soluções mais adequadas para aqueles que procuram novos caminhos criativos e empresariais. Os serviços assegurados incluem: prototipagem; fabricação digital; circuitos impressos; impressão 3D; trabalhos em madeira; corte vinil; moldes	Fablabs	Antigo Mercado Municipal, Rua dos 3 lagares	6230-421	Fundão	275 751 365	fablabax@cm-fundao.pt	www.movetofundao.pt/fab-lab-aldeias-do-xisto

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Município do Fundão	INCUBADORA A PRAÇA	A Incubadora Urbana Polinucleada de Empresas e Negócios encontra-se sob gestão do Município do Fundão e possui competências e atribuições para a promoção do empreendedorismo e inovação.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua dos Três Lagares, Edifício da Antiga Praça Municipal	6230-421	Fundão	275 779 060	info@movetofundao.pt	www.movetofundao.pt/incubacao-e-aceleracao
New Hand Lab - Associação Cultural	NEW HAND LAB	O New Hand Lab é um espaço que promove a criatividade, a inovação e o empreendedorismo através da concretização de ideias, produtos e iniciativas. Pretende assumir-se como um espaço de promoção e divulgação dos recursos endógenos mais criativos e impulsionar a Covilhã e a Beira Interior no país e no mundo.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua Mateus Fernandes - Travessa do Ranito	6200-521	Covilhã	962 697 493	newhandlab@gmail.com	www.newhandlab.com
PARKURBIS - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, SA	PARKURBIS	O Parkurbis é um instrumento de estímulo e de desenvolvimento da região, orientando a sua actividade para a criação de um clima de inovação permanente, potenciando a transposição para o mundo dos negócios, dos processos de conhecimento científico e tecnológico gerados nas instituições de investigação. Presta apoio a novos empreendedores de base tecnológica em 3 fases do processo: Pré-incubação; Incubação; Aceleração e apoio à internacionalização.	Centro empresarial/ Cowork	Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã-Zona Industrial Tortosendo	6200-823	Fundão	275 957 000	info@parkurbis.pt	www.parkurbis.pt
Universidade da Beira Interior	UBINNOVATIVE - UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR	O UBINNOVATIVE integra a promoção da articulação entre a UBI e o mundo empresarial e a transferência de conhecimento e tecnologia para o mercado. De facto, dada a proximidade entre as empresas e a Universidade, permite-se que os empreendedores criem e acelerem spin-offs e as empresas desenvolvam uma I&D translacional e os testes laboratoriais necessários à comercialização de novos produtos, gerando valor acrescentado para a economia.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Rua Marquês de Ávila e Bolama	6201-001	Covilhã	275 329 146	ppserrao@ubi.pt	www.ubi.pt/Entidade/GID

Beira Baixa

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Associação Empresarial da Beira Baixa	AEBB - ESPAÇOS DE ACOLHIMENTO EMPRESARIAL - CASTELO BRANCO	A AEBB oferece soluções de incubação e instalação de empresas no âmbito da sua política e responsabilidades de apoio aos empreendedores e ao tecido empresarial em Castelo Branco e Tortosendo.	Centro empresarial/ Cowork	Av. do Empresário Praça NERCAB	6000-767	Castelo Branco	272 340 250	geral@aebb.pt	www.aebb.pt
CATAA - Associação Centro de Apoio Tecnológico Agro-Alimentar	CATAA/CEi CENTRO DE EMPRESAS INOVADORAS	O CEi Centro de Empresas Inovadoras de Castelo Branco é uma incubadora com 35 gabinetes de incubação distribuídos e 6 oficinas, Salas de Co-work, FabLab CB, Auditório, Sala de Reuniões, Sala de Trabalhos e Bar/Copa. Nas várias fases de incubação – pré-incubação, incubação, desenvolvimento de negócios ou incubação virtual – as startups e os seus empreendedores são acompanhados de uma forma personalizada mediante as necessidades assinaladas.	Fablabs	Av.ª do Empresário, nº 1	6000-767	Castelo Branco	(+351) 272241400	geral@cataa-cei.pt	www.cataa-cei.pt

Entidade gestora	Designação	Descrição	Tipologia	Morada	Código Postal	Concelho	Telefone	E-mail	Website
Centro Municipal Cultura e Desenvolvimento de Idanha-a-Nova; Município de Idanha-a-Nova e a Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova	CENTRO EMPRESARIAL DE IDANHA-A-NOVA	O Centro Empresarial de Idanha-a-Nova pretende orientar a captação de novos investimentos empresariais para o concelho, bem como a sua integração e acompanhamento. Está localizado na Zona Industrial de Idanha-a-Nova e é gerido pelo CMCD em parceria com a Câmara Municipal de Idanha-a-Nova e a Escola Superior de Gestão. Pretende ser um incentivo ao empreendedorismo, uma vez que a sua relação com o desenvolvimento local e regional tem evidenciado grande importância para a criação de emprego e consequente desenvolvimento económico e social. O Centro Empresarial tem as seguintes valências: Incubação; alojamento empresarial; escritórios à medida; incubação virtual; apoio ao empreendedorismo/ empresário.	Incubadora de caráter geral/ Cowork	Zona Industrial de Idanha-a-Nova	6060-182	Idanha-a-Nova	277 200 010	centroempresarial@cmcd.pt	www.cmcd.pt/empreendedorismo/centro-empresarial/
Município de Castelo Branco	FÁBRICA DA CRIATIVIDADE CASTELO BRANCO	A Fábrica da Criatividade é uma infraestrutura onde diferentes agentes, das áreas artísticas e performativas, teatro, dança, música, cinema, vídeo e televisão, design, artes gráficas; fotografia, arquitetura, se cruzam e colaboram, partilhando ideias, criatividade e recursos num mesmo espaço físico, flexível e multidisciplinar e onde poderão usufruir de um conjunto de oficinas/ateliers, serviços e gabinetes com áreas individualizadas, permitindo-lhes desta forma a inserção num ambiente adequado e com as condições técnicas necessárias, convertendo-se num ponto de encontro de profissionais, criadores e público. Pretende também estabelecer um caráter de complementaridade com outras instituições, como a Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco, o Centro de Empresas inovadoras bem como outros equipamentos culturais e académicos quer da cidade quer da região, apresentando-se, também, como um projeto preponderante para a fixação de quadros qualificados e uma solução para os que, assim, procuram uma oportunidade para desenvolverem as suas atividades na região e aqui se fixarem.	Incubadora especializada / Cowork	Alameda do Cansado	6000-075	Castelo Branco	272 330 370	fabricacriatividade@cm-castelobranco.pt	www.cm-castelobranco.pt/investidor/fabrica-da-criatividade/#



SHARING ECONOMY

sharingeconomy.aapi.pt



Associação Ação
Para a Internacionalização

CENTRO **2020**



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu