



SHARING ECONOMY

E-Book

Economia de Partilha

Modelos de Negócio B2C /C2C

Lurdes Morais

Maio de 2023

Síntese

A economia de partilha baseia-se num modelo económico inovador e surgiu nos Estados Unidos numa altura em que se começou a debater a necessidade de otimizar a utilização dos recursos financeiros, económicos, sociais e ambientais, como forma de dirimir o comportamento consumista que caracteriza as sociedades modernas. Este conceito tem vindo a crescer exponencialmente, sobretudo porque está instrumentalizado em plataformas online, cuja evolução tem conduzido a uma alteração do modo como as pessoas interagem e a uma redefinição das formas tradicionais de satisfazer as necessidades dos indivíduos e das comunidades.

Tendo como pressuposto a partilha de recursos, a economia de partilha é associada normalmente a dois modelos de negócio: o *consumer-to-consumer* (C2C) e o *business-to-consumer* (B2C). No primeiro, a procura e a oferta interagem através de um terceiro agente que é o proprietário da plataforma digital. Já no modelo B2C, os utilizadores acedem diretamente ao prestador de serviço, que detém a plataforma. Em ambos os modelos, existem atividades com diferentes orientações de mercado: *for profit* – em que o objetivo é maximizar receitas e gerar lucro, e *non profit* – em que a relação entre os pares não resulta em qualquer benefício financeiro.

Este e-book tem por objetivo apresentar estes modelos de negócio e detalhar as suas particularidades no contexto da economia de partilha. A explicação de cada um destes conceitos é associada a exemplos concretos de atividades existentes e amplamente conhecidas, como forma de demonstrar as suas virtualidades e pontos fracos, num contexto empresarial. Constitui, por isso, uma ferramenta importante para os empreendedores que pretendam desenvolver negócios inovadores inspirados nos princípios da partilha, e que possam contribuir para a transformação dos modelos tradicionais de negócio para outros mais sustentáveis e amigos do ambiente, numa perspetiva de otimizar o consumo desmesurado de recursos do planeta.

Índice

Síntese	2
1. Introdução	6
2. Modelos de negócio na economia de partilha	10
Modelos Business to Business (B2B)	11
Modelos Business to Consumer (B2C)	12
Modelos Consumer to Consumer (C2C)	12
3. A estruturação do negócio	14
3.1. A escolha do Modelo: Sharing Business Model Compass	14
3.2. Business Model Canvas	18
3.3. Value Proposition Canvas	21
3.4. O Modelo da Cadeia de Valor	23
3.5. Diagnóstico de maturidade (ferramenta online)	25
4. Estudos de Caso na Economia de Partilha	28
4.1. Consumer-to-Consumer, For-Profit (C2C)	29
Airbnb	29
Outros exemplos	32
4.2. Business-to-Consumer, For-Profit (B2C)	33
Zipcar	33
Outros exemplos	37
4.3. Consumer-to-Consumer, Non-Profit (C2C)	37
Couchsurfing	37
Outros exemplos	41
4.4. Business-to-Consumer, Non-Profit (B2C)	41
Makerspace	41
Outros exemplos	45

5. Conclusões	46
6. Bibliografia	48
7. Netgrafia	49
Ficha técnica	50

Índice de figuras

Figura 1 - Modelos tradicionais vs Economia de Partilha (Fonte: RSA)	6
Figura 2 - Modelos de negócio da Economia de Partilha	11
Figura 3 - Sharing Business Model Compass (Pablo Munoz e Boyd Cohen)	15
Figura 4 - Modelo Canvas (Fonte: https://danielettinger.com/2015/06/02/business-model-generation-a-alma-do-negocio/)	18
Figura 5 - Estrutura do Value Proposition Canvas	21
Figura 6 - Cadeia de Valor de Michael Porter (Fonte: Moki)	23
Figura 7 - Ferramenta online Diagnóstico de Maturidade (Sharing Economy)	26
Figura 8 - Resultados da ferramenta Diagnóstico de Maturidade	27
Figura 9 - Website airbnb (www.airbnb.pt)	29
Figura 10 - Visão geral de 10 exemplos de atividades Consumer-to-Consumer For-Profit (C2C) da EP (fonte: Cotrim, 2019)	32
Figura 11 - Website Zipcar (www.zipcar.com)	33
Figura 12 - Visão geral de 10 exemplos de atividades Business-to-Consumer, For-Profit (B2C) da EP (fonte: Cotrim, 2019)	37
Figura 13 - website Couchsurfing (www.couchsurfing.com)	38
Figura 14 - Visão geral de 10 exemplos de atividades Consumer-to-Consumer, Non-Profit (C2C) da EP (fonte: Cotrim, 2019)	41
Figura 15 - Visão geral de 10 exemplos de atividades Business-to-Consumer, Non-Profit (B2C) da EP (fonte: Cotrim, 2019)	45

1. Introdução

A economia de partilha é um termo bastante recente, cuja definição ainda não obteve consenso generalizado no colégio da especialidade dentro das áreas da economia, mas que tem suscitado um elevado interesse por parte dos decisores políticos em todo o mundo. Em 2016, a Comissão Europeia publicou a Agenda Europeia para a Economia Colaborativa na qual definiu a economia de partilha como “modelos de negócio em que as atividades são facilitadas por plataformas colaborativas que criam um mercado aberto para a utilização temporária de bens ou serviços frequentemente fornecidos por particulares” (Comissão Europeia, 2016).

Nos modelos de negócios tradicionais, o valor é criado com a venda de um produto ou serviço, mas na economia de partilha o valor é criado pelos próprios utilizadores, que partilham os seus próprios ativos e outros recursos uns com os outros, conectados por uma plataforma.

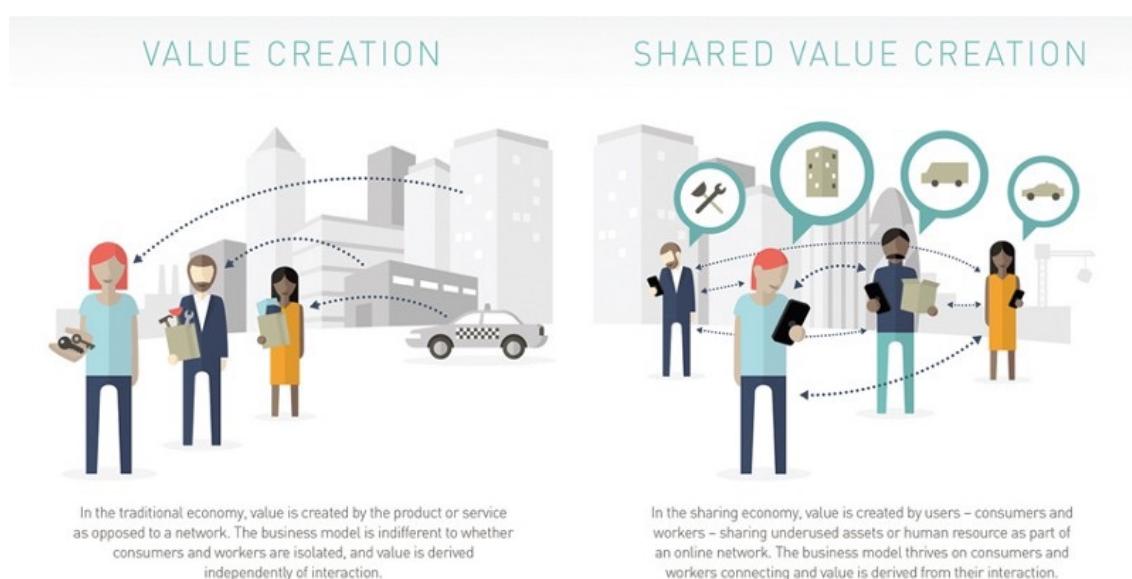


Figura 1 - Modelos tradicionais vs Economia de Partilha (Fonte: RSA)

Uma componente chave da economia de partilha é o consumo colaborativo definido em Berg & Fitter (2016) como um mecanismo que equilibra as necessidades dos indivíduos com as necessidades da comunidade. Nesta perspetiva, os tradicionais modelos de partilha, troca, empréstimo, compra, venda, aluguer ou doação, são redefinidos através da utilização de tecnologias digitais que estão a alterar profundamente a forma como as pessoas consomem e partilham bens e serviços.

Embora não exista uma definição clara e amplamente assumida para o conceito da economia de partilha, segundo os autores de um *paper* assinado pelo BPI, é possível identificar quatro elementos que são sistematicamente referidos em diversas publicações sobre o tema:

- 1º** O modelo da economia de partilha está associada ao recurso de tecnologias web, ou seja, está instrumentalizado em plataformas online, acessíveis através de um tablet ou telemóvel;
- 2º** Pressupõe a existência de relações entre pares (peer-to-peer), sendo estes tanto indivíduos como empresas;
- 3º** Essas relações têm um carácter temporário;
- 4º** Promovem a transação de ativos, recursos, tempo ou capacidades, de forma muito flexível e dinâmica.

Segundo estes autores, se ocorrerem estes quatro aspetos combinados (porque, de forma individual, os elementos estão noutras formas de fazer negócios, por exemplo, o carácter temporário da relação ou o uso de plataformas digitais não são exclusivos da *sharing economy*) é provável que estejamos perante um fenómeno novo, que chamamos de *sharing economy* (economia da partilha).

A transformação digital que assistimos nos últimos anos fez avançar o conceito de economia de partilha e criou oportunidades, uma vez que as pessoas podem rentabilizar as suas competências e utilizar adequadamente os recursos subutilizados. As tecnologias digitais permitem i) explorar o potencial da capacidade de produção de qualquer bem, ii) a partilha de bens que as pessoas tradicionalmente não utilizam a tempo inteiro, por exemplo, casas e carros e iii) permitem otimizar a utilização e exploração de ativos, promovendo a sua reutilização e o acesso de terceiros, em detrimento de deterem a sua propriedade.

Mas a economia da partilha tem também impactos sociais, uma vez que enriquece as relações entre os indivíduos e permite uma abordagem mais sustentável dos negócios, conferindo-lhes flexibilidade e conveniência perante as necessidades do consumidor, com benefícios ambientais significativos. Por outro lado, cria novas oportunidades de emprego e promove as competências digitais dos potenciais utilizadores, no sentido de poderem passar a beneficiar de uma nova oferta, mais acessível e atrativa.

Enquanto que nos modelos de negócio convencionais, existe uma transferência de propriedade de bens e serviços (por exemplo, as empresas fornecem aos consumidores o acesso a bens e serviços que lhe pertencem), nos modelos *peer-to-peer*, as empresas facilitam aos consumidores o acesso de bens e serviços que pertencem a outros indivíduos, através de uma plataforma online. Estes novos modelos de negócio estão a tornar-se particularmente disruptivos nos setores da mobilidade, do alojamento, restauração e outros tipos de serviços, porque são capazes de satisfazer as mesmas necessidades em relação aos modelos de negócio convencionais, mas a um preço significativamente mais baixo e de forma mais acessível.

Na economia de partilha encontramos diversos atores e tipos de atividade, consoante a abordagem ao mercado. Umas atividades podem ser desenvolvidas com fins lucrativos (for profit) como a Uber, BlaBlaCar ou Airbnb, e outras sem fins lucrativos (non profit) em que o exemplo mais conhecido é a Wikipedia.

Algumas empresas que assistiram a um enorme crescimento nos últimos anos relacionam-se com os consumidores através de uma plataforma tecnológica em torno da qual são transacionados os bens e serviços (exemplo Zipcar), já outras empresas funcionam como meros intermediários, também com suporte em plataformas digitais, nas quais os indivíduos exercem a ação de partilha, como é o caso da Uber.

Segundo Schor (2014) as operações e os impactos a longo prazo destas plataformas são moldados tanto pela sua orientação de mercado (com fins lucrativos vs. sem fins lucrativos) como pela sua abordagem (*Consumer to Consumer* vs. *Business to Consumer*). Estas duas dimensões determinam a génese dos modelos de negócio criados, elevando o potencial de transformação dos modelos convencionais para outras formas de satisfação de necessidades dos indivíduos, que vão para além do simples processo de compra e venda de bens e serviços.

Orientação de mercado: Não obstante as plataformas online proporcionarem autênticos “mercados de partilha”, a necessidade de gerarem lucro influencia a forma como as transações ocorrem, assim como o montante das receitas que deverão reverter a favor da gestão e dos proprietários. As plataformas com fins lucrativos promovem a maximização das receitas e dos activos, em que o lucro gerado está associado à quantidade de transações realizadas. Por esse motivo, plataformas de maior sucesso como a Airbnb e a Uber, avaliadas em muitos milhões de dólares, têm um forte apoio de capitais de risco e estão integradas na esfera dos grandes grupos económicos mundiais. Por outro lado, existem outras plataformas no espaço de partilha, tais como bibliotecas de ferramentas disponíveis para troca ou empréstimo (Tool Library), bancos de tempo, trocas de alimentos, entre outras, que não têm fins lucrativos. Ou seja, não procuram o crescimento ou a maximização de receitas, mas visam antes servir as necessidades, geralmente à escala comunitária.

Abordagem ao mercado: Numa perspetiva económica, os negócios C2C (*Consumer to Consumer*) geram receitas através de comissões sobre os movimentos realizados, pelo que o crescimento das receitas depende do aumento do número de transações. Já as plataformas B2C (*Business to Consumer*) procuram o lucro mediante o aumento do valor das receitas de cada transação, à semelhança dos negócios tradicionais, sendo que, neste caso, estão mais expostas às variações dos preços do mercado.

A economia de partilha é assim encarada como uma oportunidade económica, transversal a muitos setores de atividade, que promove uma forma mais sustentável de consumo e abre caminho para uma economia mais descentralizada e equitativa. No entanto, existe uma outra face da moeda para este novo sistema de transações, em parte provocada pela ausência de regulamentação adequada e compatível com as especificidades deste novo modelo de negócios, gerando impactos negativos, sobretudo ao nível social. Como exemplos, a plataforma Airbnb tem gerado um grande desconforto na população em geral, em virtude dos danos que provoca nas relações de vizinhança; a Uber também tem sido alvo de críticas associadas à relação de precariedade que mantém com os condutores. Há ainda quem afirme que a economia de partilha não é de todo um sistema ecuménico, deixando

de fora a população que não possui competências digitais avançadas. Porém, as virtudes deste novo paradigma económico sobrepõem-se aos constrangimentos inevitáveis a qualquer processo de transformação, e tudo indica que este modelo económico veio para ficar e vai continuar em crescimento exponencial.

Para além da novidade e do recurso a novas tecnologias, os consumidores (sobretudo as gerações mais jovens, nativos digitais e com maiores preocupações ambientais e de sustentabilidade) tendem a preferir o uso destas plataformas, motivados por fatores económicos, ambientais e sociais. Na esfera económica, os custos da partilha são geralmente inferiores aos custos associados a um processo de compra e venda no mercado convencional, na medida em que a transação é feita sem qualquer intermediário (em particular no modelo C2C (*Consumer to Consumer*)). Já no que respeita à esfera ambiental, a economia de partilha estimula a redução do consumo e da produção, sendo que, em alguns setores de atividade, como na mobilidade, poder-se-á afirmar que contribui para a redução da pegada de carbono. Por fim, os aspetos sociais constituem uma motivação relevante, não só ao nível do relacionamento entre pares (satisfazendo o desejo de conhecer novas pessoas e de aumentar o network social), como também ao nível da transformação social gerada no seio da comunidade, alterando comportamentos e atitudes perante o “*business as usual*”.

2. Modelos de negócio na economia de partilha

O conceito base deste novo modelo de negócios assenta na premissa da partilha de recursos, os quais podem ser intangíveis, tais como o conhecimento, as competências ou o tempo, mas também podem ser recursos materiais, como espaços, ferramentas, bicicletas, veículos, entre outros, sendo essa partilha realizada com recurso a uma plataforma digital.

Consoante o tipo de plataforma, a modalidade de transação e a abordagem ao mercado, o processo de partilha pode ocorrer de diversas formas, sendo todas elas enquadráveis nos seguintes segmentos: (Petrini, De Freitas, Da Silveira, 2017):

- 1.** Novos modelos de negócio inseridos em setores tradicionais, onde têm emergido novos players, como o Airbnb (turismo) ou a Uber (mobilidade), que operam no domínio das tecnologias digitais como ferramenta de suporte à partilha dos recursos, e que geram elevados níveis de rentabilidade,
- 2.** Modelos de negócio tradicionais mas adaptados aos tempos modernos, como o caso da ZipCar (aluguer de viaturas de curta duração), Netflix (entretenimento), Estante Virtual (venda de livros usados), etc.,
- 3.** Partilha de algo imaterial, em que o modelo se baseia numa relação peer-to-peer sem transações financeiras, normalmente associada a movimentos que surgem na comunidade com fins sociais ou culturais e dissociados de qualquer anseio de natureza económica. São exemplos a Freecycle (oferta de donativos) ou a Wikipedia (partilha de conhecimento).

Em todos estes grupos, o modelo de negócio deve integrar três elementos base e obrigatórios: os **fornecedores** (indivíduos ou empresas que oferecem os seus recursos), os **utilizadores** (ou clientes que pretendem usufruir desses recursos) e a **plataforma digital**, como intermediário de ambos.

Isto implica que a construção de negócios baseados nos princípios da economia de partilha pressupõe o cumprimento de determinadas características como a **confiança**, a **autenticidade** e a **transparência** entre as partes interessadas. Estes não são obviamente fatores intrínsecos deste novo modelo de negócio, mas são indiscutivelmente fatores críticos para alcançar o sucesso, na medida em que contribuem para a credibilidade da relação entre pares.



Figura 2 - Modelos de negócio da Economia de Partilha

Considerando o cliente/consumidor um aspeto central, a economia de partilha apresenta vantagens acrescidas em relação aos modelos tradicionais, uma vez que as empresas estão limitadas quanto à dimensão do mercado e à forma de alcançar novos clientes. O facto do negócio ser suportado por plataformas web, para além de exponenciar largamente o número de utilizadores (ao nível global), permite uma segmentação do mercado mais inteligente e eficaz, a custos bastante mais reduzidos. Por esse motivo, rapidamente passou de ser utilizado apenas para partilhar recursos subutilizados entre pessoas individuais (C2C) para também ser alargado a outro tipo de bens e serviços, promovendo a partilha entre empresas (B2B), ou entre empresas e consumidores (B2C).

Modelos *Business to Business* (B2B)

Business to business, é o que significa a sigla B2B. Trata-se de uma expressão em inglês que denomina relações comerciais entre empresas (“de empresa para empresa”). Associado a operações de compra e venda, de informações, de produtos e de serviços através da Internet ou através da utilização de redes privadas partilhadas entre duas empresas, substituindo assim os processos físicos que envolvem as transações comerciais, ou seja, podemos definir o B2B como sendo um modelo de negócio de empresa para empresa, em que uma é o fornecedor e a outra é o cliente.

A economia de partilha entre empresas (B2B) foi definida por Rozin (2004), como sendo uma atividade colaborativa para empréstimo de bens e serviços próprios e não utilizados por uma determinada empresa, ou para investir e utilizar os bens e serviços em conjunto com outras empresas. Este fenómeno tem suscitado um interesse crescente por parte dos gestores e dirigentes empresariais, até porque está associado aos princípios da circularidade, contribuindo, nomeadamente, para o prolongamento do tempo de vida dos recursos materiais.

O modelo promove o desenvolvimento de parcerias e estimula a cooperação entre as empresas, permitindo a implementação de estratégias comuns e que trazem benefícios económicos para ambas as partes. No contexto empresarial, as plataformas B2B contribuem para o aumento da eficiência das operações internas, para a diminuição dos desperdícios e para a otimização dos níveis de rentabilidade, na medida em que as transações são concretizadas de acordo com uma abordagem orientada para o lucro. Existem já muitas empresas que recorrem a plataformas B2B associadas à

economia de partilha para assegurar as necessidades da cadeia de abastecimento ou para otimizar os processos de fabrico.

Modelos Business to Consumer (B2C)

O B2C corresponde ao termo inglês *Business-to-Consumer* ou *Business-to-Customer*, que denomina a relação entre as empresas que vendem os seus produtos e serviços e o cliente/ consumidor final.

Os modelos B2C têm também apresentado um crescimento muito expressivo, estando geralmente associado ao conceito do comércio online, no qual assume especial relevância a compreensão do comportamento do consumidor, capaz de influenciar a adesão de outros consumidores. Na verdade, um testemunho positivo de outros utilizadores sobre os produtos ou serviços que gostariam de comprar, alugar ou trocar é um forte elemento persuasivo que contribui para a promoção da economia de partilha (Ferri et al., 2008). Nos modelos B2C desenvolvidos em ambiente web deve ser dada especial atenção às críticas ou comentários deixados pelos utilizadores nas próprias plataformas – *social influence*, quer sejam positivos ou menos positivos, considerando que os mesmos proliferam de forma viral e a um ritmo alucinante, sendo capazes de rapidamente exponenciarem ou destruírem a credibilidade da empresa e o seu posicionamento no mercado.

O objetivo fundamental das plataformas B2C é criar transações de mercado alternativas aos modelos de venda tradicionais, trazendo vantagens ao nível da abrangência dos consumidores, uma vez que permite exponenciar a dimensão do mercado e ainda trabalhar com maior eficácia a sua segmentação, tendo em vista a implementação de estratégias de marketing mais direcionadas para as suas necessidades. Para além de atenuarem as barreiras à entrada do mercado (nacional e internacional), estas plataformas permitem reduzir os custos de transação e facilitar a relação com o consumidor, que é feita à velocidade de um clique. Rapidez e baixo custo, são fatores de motivação muito atrativos para a adesão dos consumidores a esta modalidade de transação, daí o elevado crescimento que tem assistido na última década. Todas estas características são aplicáveis no contexto da partilha de bens e serviços, pelo que este modelo de negócio pode ser implementado tendo por base uma abordagem *for profit* ou *non profit* com o mesmo sucesso.

Modelos Consumer to Consumer (C2C)

Por último, existem os modelos C2C que incluem as transações online entre indivíduos, ou consumidores. A elevada flexibilidade que este modelo proporciona aos seus utilizadores faz com que tenha vindo a ganhar cada vez mais expressão nas sociedades modernas, cujo crescimento tem sido exponenciado pelo uso de plataformas web. A abordagem empresarial é orientada pela missão (e não apenas pelo lucro) e visa a introdução e normalização de práticas sociais baseadas em valores como a colaboração, a partilha e o relacionamento entre pares. A principal vantagem reside no fator preço, que é bastante mais reduzido do que nos negócios tradicionais, pois não existem intermediários e outros custos de funcionamento imputados ao valor de venda (pessoal, marketing, aluguer de lojas, etc.). Outro benefício é que os consumidores têm acesso a uma enorme diversidade de ofertas e os vendedores podem alcançar um maior número de clientes, provenientes de todo o mundo. Quanto

às desvantagens das plataformas C2C, importa salientar as que estão relacionadas com o crédito, pagamento e distribuição. Todos estes elementos estão relacionados com um outro fator muito relevante que é a segurança das transações, em que muitas vezes, constitui o maior constrangimento à concretização dos negócios entre pares.

3. A estruturação do negócio

A fase de estruturação do modelo de negócio consiste na identificação dos recursos, competências e parcerias necessárias (que já existem ou não) para o desenvolvimento das atividades e processos chave do negócio que permitam criar propostas de valor, bem como a identificação dos clientes e o modo de se relacionar com eles. Clarificado o modelo de negócios, o empreendedor estará em condições de conseguir responder a quatro questões essenciais: Vou vender o **Quê? Como? a Quem? e por Quanto?** e, de consolidar esta informação para, numa fase seguinte, passar à construção do Plano de Negócios.

Para melhor estruturar e desenvolver um modelo de negócio na economia de partilha, é necessário conhecer, compreender e analisar os elementos chave que o constituem. A literatura é muito vasta neste domínio, particularmente da autoria de investigadores e economistas que procuram, há alguns anos, encontrar um consenso alargado aos vários especialistas no que respeita aos conceitos e modelos teóricos credíveis e testados com sucesso.

O objetivo deste capítulo é esclarecer o melhor possível os potenciais empreendedores, ajudando no processo de reflexão que antecede a estruturação do seu negócio, fornecendo informação útil e ferramentas de apoio à construção do modelo que melhor se enquadre à sua ideia inicial.

3.1. A escolha do Modelo: Sharing Business Model Compass

Pablo Munoz e Boyd Cohen, ambos doutorados na Universidade de Leeds (Reino Unido) criaram uma matriz dinâmica (na forma de bússola) com vista a orientar *startups*, investidores e outras entidades para possíveis modelos de negócio no contexto da Economia de Partilha, que resultou de um trabalho de pesquisa e análise aprofundada de 36 *startups* que atuam em diversos setores de atividade.

Neste modelo, os autores identificam seis dimensões centrais que caracterizam a economia de partilha e que coexistem nos diversos modelos de negócio analisados, cada uma com três opções de desenvolvimento, cuja correlação permite enquadrar a correspondente tipologia onde a empresa se encontra:

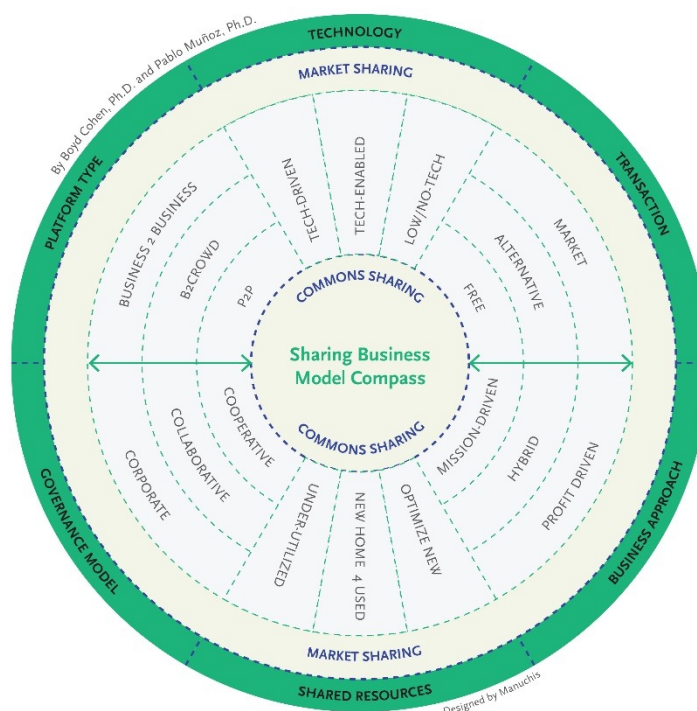


Figura 3 - Sharing Business Model Compass (Pablo Munoz e Boyd Cohen)

A consulta a esta bússola permite-nos verificar que existem quatro dimensões que se relacionam, dentro de cada nível circular, numa perspetiva de abordagem ao mercado - **Transação, Abordagem de Negócios, Modelo de Governança e Tipo de Plataforma**. Por exemplo, se estivermos perante uma plataforma do tipo B2B, o modelo de governança correspondente é o corporativo, a abordagem ao mercado é direcionada para o lucro e existe uma transação de mercado. Numa outra opção, se estivermos perante uma atividade sem custos de transação, significa que se trata de uma plataforma C2C (ou peer-to-peer), com uma abordagem totalmente *non profit* (ou *mission-driven*) e com um modelo de governança de natureza cooperativa, como por exemplo, uma organização sem fins lucrativos.

As restantes duas dimensões – **Tecnologia e Recursos Partilhados**, não apresentam uma correspondência circular e em contínuo com as restantes, o que significa que qualquer uma das três opções pode ser aplicada, independentemente da abordagem ao mercado.

De acordo com este modelo existe uma infinidade de opções que os empreendedores podem considerar, estabelecendo a correspondência entre os fatores apresentados, num exercício de reflexão sobre a forma como pretendem construir o seu negócio e como este se vai apresentar ao mercado.

TECNOLOGIA

Dentro desta dimensão, há três opções possíveis: orientação para a tecnologia, presença de tecnologia e baixa tecnologia (ou ausência de tecnologia). Os modelos de negócio orientados para a tecnologia são aqueles que utilizam a tecnologia em todo o processo, desde o momento da conexão entre os utilizadores até ao fecho da transação, sem qualquer interação offline. A maioria das *startups* que atuam na Economia de Partilha enquadram-se mais na opção “presença de tecnologia”, uma vez que os modelos de negócio utilizam tecnologia para facilitar a conexão entre os utilizadores, mas dependem de outras interações offline para concluir a fase de transação, como o caso da Uber. Existem ainda outras situações em que a tecnologia entra apenas como ferramenta de suporte (opção de baixa tecnologia), não sendo um aspeto crítico no âmbito do modelo de negócio. O melhor exemplo que encontramos são os espaços de *coworking* ou espaços comerciais partilhados, em que os modelos de negócio apresentam uma baixa intensidade tecnológica e, em alguns casos, nem sequer existe.

TRANSAÇÃO

Existem três opções nos tipos de transação: mercado, alternativo e gratuito. A opção de transação por mercado é tipicamente a que caracteriza qualquer negócio com fins lucrativos, em que existe um pagamento em dinheiro pela prestação de um serviço ou pela compra de um bem. A transação segundo o modelo alternativo significa que o pagamento é feito por outros meios que não o dinheiro, como por exemplo, um banco de horas, que poderá posteriormente ser usado como meio de pagamento para outra transação dentro da mesma comunidade ou fora dela. Esta opção tem vindo a crescer no contexto deste novo paradigma económico, em que existe uma partilha de tempo entre os diversos utilizadores, ou participantes. Por fim, existe um tipo de transação livre ou gratuita, que decorre maioritariamente em plataformas *peer-to-peer*. O melhor exemplo reside nos serviços de partilha de bicicletas no espaço público, na medida em que o modelo de negócio se baseia na existência de patrocínios ou receitas de publicidade, sendo muito comum encontrarmos este tipo de negócio em grandes metrópoles como Paris, Londres ou Nova Iorque.

ABORDAGEM DO NEGÓCIO

Existem três opções em relação à abordagem de negócios na economia de partilha: orientada para o lucro, híbrida e orientada para a missão. No primeiro caso, estamos perante atividades com fins lucrativos, cujo principal objetivo é gerar lucro aos seus acionistas. Na opção de abordagem híbrida, existem outros fins para além do lucro, nomeadamente através da criação de benefícios de natureza social ou ambiental no seio da comunidade. É o caso da Zipcar (entretanto adquirida pela AVIS), uma plataforma de partilha de carros que foi lançada com o objetivo primordial de reduzir a emissão de CO₂ por via do descongestionamento de tráfego rodoviário e de facilitar o acesso a utilizadores que não tinham possibilidade de adquirir uma viatura. A abordagem orientada para a missão é adotada por organizações sem fins lucrativos e visa justamente democratizar o acesso a bens e serviços de forma gratuita, suportada por doações ou patrocínios e assegurada tecnicamente numa base de voluntariado, como é o caso da Wikipédia.

RECURSOS PARTILHADOS

Na economia de partilha existem três tipos de recursos que podem ser partilhados: recursos inteiramente novos, recursos usados e recursos subutilizados. Na opção dos recursos usados a ideia é prolongar o tempo de vida, procurando uma nova utilização para bens que estão em desuso e que podem perfeitamente ser adaptados em outras situações diferentes para as quais foram inicialmente concebidos. Esta abordagem tem vindo a crescer de forma exponencial, sendo considerada uma das principais vertentes da Economia Circular, na medida em que permite reduzir o desperdício e recolocar os produtos no mercado de consumo, otimizando o seu tempo de vida e utilização, numa lógica de consumo sustentável, com benefícios claros para o ambiente e para a eficiência no uso de recursos (exemplo, VINTED). Existem ainda os recursos subutilizados, que mantêm o seu valor inicial e que, por isso, possibilitam a otimização do uso, como, por exemplo, a partilha de carros e de boleias.

MODELO DE GOVERNAÇÃO

Os modelos de governação mais característicos na Economia de Partilha variam significativamente, desde as estruturas corporativas tradicionais até aos modelos de governação colaborativa e modelos cooperativos. As estruturas corporativas parecem ser a opção da maioria dos negócios que são suportados por capital (por exemplo, Uber, Airbnb, Upwork, Rent the Runway). No entanto, alguns negócios de maior escala, como a Kiva (plataforma de microcrédito que financia projetos sociais), adotam abordagens colaborativas que permitem trabalhar com os utilizadores e outras partes interessadas no fornecimento, implementação e monitorização de projetos que são financiados por meio da plataforma. Embora este modelo ainda não esteja muito massificado, é espetável que venha a crescer nos próximos anos, à medida que sejam conhecidos e consolidados os benefícios de uma maior colaboração e compromisso por parte dos utilizadores. O modelo de governação cooperativa é geralmente adotado em negócios *peer-to-peer* e é a opção mais indicada para as ONG ou outras entidades que implementam projetos sem fins lucrativos, baseados em plataformas. Contudo, poderá também ser a opção mais indicada em outras situações: por exemplo, tem havido um movimento por parte dos taxistas no sentido de criarem uma cooperativa que permita responder à ameaça de plataformas como a Uber.

TIPO DE PLATAFORMA

Os negócios associados ao princípio da partilha são essencialmente três: *Business to Consumer* (B2C), *Business to Business* (B2B) e *Consumer to Consumer* (C2C). As duas primeiras estão claramente direcionadas para o lucro, enquanto que terceira se enquadra melhor numa abordagem *mission drive*, embora em alguns casos possam também gerar lucro.

Os modelos de negócio podem ser ajustados ao longo do tempo, procurando responder a uma série de questões dinâmicas, tais como as expectativas dos utilizadores, a necessidade de gerarem ou não receitas, os impactos sociais e ambientais, ou a expectativa dos investidores.

Se assumirmos que todos os modelos de negócios contêm as seis dimensões abordadas no Compass¹, e que todas as empresas devem escolher apenas uma opção dentro de cada dimensão, isso leva a um total de 729 de possíveis modelos de negócio. Ou seja, há uma enorme diversidade de opções, o que tem implicações potencialmente significativas para escalabilidade, lucratividade, capacidade de investimento e impacto social e ambiental dos utilizadores e das comunidades.

3.2. Business Model Canvas

O BMC (*Business Model Canvas*) é o modelo provavelmente mais conhecido e utilizado na fase de estruturação e desenvolvimento de uma ideia de negócio, não só por parte de empreendedores, mas também por empresários e gestores, sendo muito valorizado em processos de inovação dentro das organizações.



Figura 4 - Modelo Canvas (Fonte: <https://danielettinger.com/2015/06/02/business-model-generation-a-alma-do-negocio/>)

O modelo integra a avaliação de nove domínios de análise, que percorrem a lógica de funcionamento de uma empresa e que permitem responder às questões associadas à criação do negócio: **vou vender o Quê? Como? a Quem? e por Quanto?** num exercício de reflexão cujos resultados são sistematizados numa matriz de fácil leitura.

¹ In <https://sharingbusinesscompass.weebly.com/>

PARCEIROS CHAVE

As empresas recorrem a diversos parceiros, com os quais criam laços ou alianças que lhes permitem otimizar as operações (por exemplo, através da externalização de algumas atividades), reduzir os riscos ou adquirir recursos necessários à sua atividade. Neste domínio, devem ser identificados os principais fornecedores, bem como os parceiros com as quais a empresa pode e deve estabelecer alianças estratégicas, sejam empresas concorrentes ou não, sem esquecer outras entidades que apresentem elevado impacto no negócio.

ATIVIDADES CHAVE

Neste campo devem ser elencadas todas as atividades relacionadas com o negócio e que constituem a base da Proposta de Valor. Ou seja, deve ser identificado o “core business” da empresa que está na génese da sua criação, compreendendo todas as ações que a empresa se propõe assegurar para alcançar o sucesso.

RECURSOS CHAVE

Todos os negócios necessitam de um conjunto de recursos, que diferem com o modelo adotado e com as atividades chave definidas. Os recursos chave compreendem os ativos mais importantes e necessários para que a empresa funcione, podendo ser classificados como recursos físicos, financeiros ou humanos, ou até intelectuais. Importa salientar que neste campo devem ser incluídos os recursos próprios ou de terceiros, bem como os recursos disponibilizados pelos parceiros chave.

PROPOSTA DE VALOR

A Proposta de Valor apresenta os fatores diferenciadores da empresa em relação aos seus concorrentes, sendo um aspeto determinante para que os clientes fundamentem a sua escolha em detrimento de outras ofertas de mercado. A definição da proposta de valor é muito importante para alcançar o sucesso do negócio e deve ter em consideração as expectativas do cliente, devendo por isso, ser adaptada a cada um dos segmentos alvo. É aconselhável que as empresas optem por uma Proposta de Valor inovadora e disruptiva, no entanto, poderá ser fundamentada numa abordagem mais corrente ou tradicional, embora com alguns atributos adicionais.

RELAÇÃO COM CLIENTES

A empresa deve ser capaz de definir e clarificar o tipo de relação que pretende com cada segmento de cliente, bem como a forma de relacionamento, tendo em vista garantir o máximo *engagement*. Por exemplo, se aposta numa relação pessoal ou automatizada, se pretende uma relação presencial ou online, ou outras formas de relacionamento que deslumbrem o cliente e captem a sua atenção. Tudo irá depender do objetivo dessa relação, que pode ser no sentido de aumentar o número de clientes, de fidelizar os existentes, ou de aumentar o volume de vendas.

CANAIS

Neste domínio deve ser descrita a forma como a empresa comunica e fornece os seus produtos e/ou serviços aos clientes, incluindo todos os canais que possuem interface com o mesmo (comunicação, distribuição, vendas, etc.). Nesta reflexão, poderão estar em análise questões como: Quais os canais preferidos dos nossos segmentos de clientes? Como é realizado o contacto com os clientes? Como é que os vários canais de comunicação se relacionam entre si? De que forma fazemos chegar o produto ou os serviços ao cliente? Entre outras.

SEGMENTO DE CLIENTES

Os clientes constituem o pilar do negócio e a razão da existência de qualquer empresa. Sem clientes, não há negócio e, por conseguinte, a empresa não resiste durante muito tempo. Na estruturação do modelo de negócio é fundamental definir claramente quem são os clientes e agrupá-los em segmentos distintos, consoante as suas necessidades, os seus comportamentos ou outros atributos, desde que existam pontos em comum. Em face desta segmentação, a empresa poderá ainda seleccionar o/s segmentos/s que melhor se enquadrem na sua estratégia, a partir do qual deverá ser construída a proposta de valor e a definição dos restantes domínios considerados neste exercício.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Este campo deve considerar todos os custos (ou os mais relevantes) associados à operação. O seu apuramento deve ser feito após a definição dos recursos chave, das atividades e das parcerias, na medida em que todas estas componentes contribuem para o surgimento de custos, existindo por isso uma forte dependência das opções consideradas aquando a definição dos pressupostos que lhes estão associados. É sempre aconselhável considerar cenários realistas, salvaguardando eventuais decisões que possam comprometer a viabilidade e o sucesso do negócio.

FONTES DE RECEITA

Nesta categoria estão incluídas as receitas geradas pelo negócio, estando relacionada com a segmentação de clientes e respetiva proposta de valor. Ou seja, para cada segmento de cliente, é possível identificar a fonte de receita e quantificar a sua expressão na componente de ganhos do negócio. Estas receitas podem ser resultantes de pagamentos únicos por parte de clientes, ou podem configurar uma modalidade de recebimentos de forma contínua, dependendo da Proposta de Valor.

3.3. Value Proposition Canvas

O *Value Proposition Canvas* (PT: Canvas da Proposta de Valor) tem origem no *Business Model Canvas* e é uma ferramenta utilizada para conceber a proposta de valor de uma empresa ou produto de forma mais estruturada, com vista a direcionar mais eficazmente os seus atributos ao segmento de clientes selecionado.

Trata-se de uma metodologia complementar ao modelo tradicional, que permite conceber, testar e visualizar o valor do produto perante o mercado, de forma a adaptar a Proposta de Valor às reais necessidades e perspectivas dos clientes. A sua aplicação é muito versátil, podendo ser utilizada na ideação de um novo negócio ou no lançamento de um novo produto ou serviço, qualquer que seja o quadro de oferta e o mercado a que se destina.

A ferramenta traduz-se num recorte de dois dos nove blocos do *Business Model Canvas*, os quais representam o centro nevrálgico do negócio: o **Segmento de Clientes** (Perfil do Cliente), representado por um círculo, e a **Proposta de Valor**, representado por um quadrado. Cada um destes blocos é composto por três secções que descrevem as características específicas de um cliente ou produto, respetivamente.

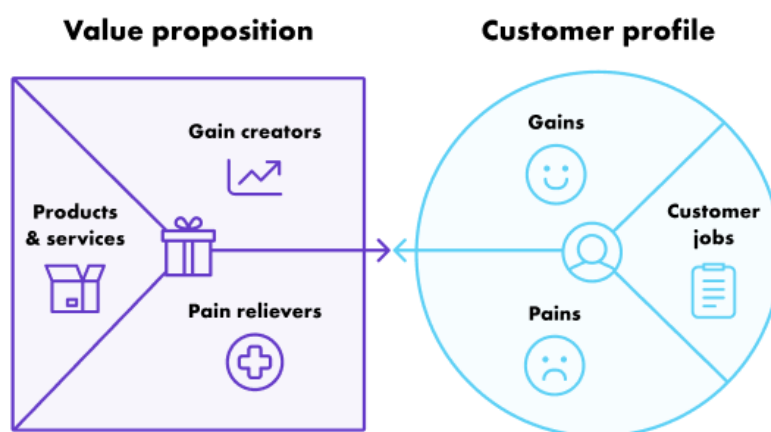


Figura 5 - Estrutura do *Value Proposition Canvas*

SEGMENTO DE CLIENTES

O segmento ou perfil do cliente representado graficamente no círculo, descreve a motivação para comprar o produto ou o serviço e consiste na análise de três fatores: tarefas, ganhos e dores do cliente. Este bloco deve conter a descrição detalhada do segmento de clientes-alvo, incluindo as suas necessidades, objetivos e preferências, que justificam a sua preferência.

Tarefas do cliente (*customer jobs*): tudo aquilo que o segmento de clientes precisa realizar para alcançar o seu desejo. Pode incluir a resolução de um problema, a realização de uma tarefa ou a satisfação de qualquer outra necessidade. As tarefas podem ser funcionais, emocionais e sociais;

Dores do cliente (*customer pains*): as experiências negativas, as emoções e os riscos que o cliente experimenta na execução das suas tarefas;

Ganhos para o cliente (*customer gains*): os benefícios que o cliente espera alcançar com as suas tarefas, ou seja, quais os aspetos que o encantariam e que podem aumentar a probabilidade de aderir a uma proposta de valor.

PROPOSTA DE VALOR

Este bloco contém a descrição pormenorizada da proposta de valor, incluindo as características do produto ou serviço, os benefícios e os aspetos diferenciadores, bem como a forma como atenuam as “dores do cliente” e proporcionam ou são capazes de gerar “ganhos”. Desta forma, considera a análise dos seguintes fatores: Produtos e Serviços, Alívio das Dores, Criadores de Ganhos.

Produtos e serviços: descrição da lista de produtos ou serviços que a empresa tem para oferecer e que compõem a solução para o cliente;

Alívio das Dores (*Pain Relievers*): concentra-se nos elementos que eliminam uma frustração actual do cliente. O foco está na forma como o produto irá aliviar a dor do cliente;

Criadores de Ganho (*Gain Creators*): tudo o que oferece algo de novo ou melhora a experiência do utilizador. É aqui que se mostra como o produto ou o serviço surpreende os clientes pelos benefícios gerados, acrescentando valor e respondendo às suas necessidades e expectativas.

As duas partes interligam-se, pelo que a aplicação desta metodologia implica uma reflexão abrangente e articulada em torno dos fatores que compõem cada um dos blocos, estabelecendo relações entre os mesmos, de forma a que a proposta de valor responda objetivamente ao perfil do cliente.

Ao utilizar o *Value Proposition Canvas*, os empreendedores e/ou as empresas podem entender melhor as necessidades e preferências dos seus clientes-alvo, desenvolver produtos e serviços que satisfaçam essas necessidades e criar mensagens de marketing que comuniquem eficazmente o valor das suas ofertas.

3.4. O Modelo da Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor é um modelo de gestão estratégica que pode ser igualmente aplicado pelos empreendedores na fase de estruturação do seu negócio, na medida em que permite analisar e definir o conjunto de atividades que mais e melhor contribuem para criar valor para os seus clientes. O conceito foi desenvolvido por Michael Porter em 1985, e consiste numa análise sistémica do conjunto de atividades da empresa (ou processos) comuns a todos os negócios, através de um fluxograma que auxilia a análise da sua organização e relacionamento, com vista a uma maior eficiência e otimização do negócio.

A aplicação deste modelo consiste em mapear os processos, identificar os elos e relações entre as atividades e estabelecer um valor para cada uma delas, possibilitando, assim, um investimento maior em processos que geram valor junto do cliente.



Figura 6 - Cadeia de Valor de Michael Porter (Fonte: Moki)

Atividades Primárias

Relacionam-se com a criação e transformação dos produtos, vendas, manutenção e suporte de um produto ou serviço, e compreendem os seguintes processos:

- » **Logística de entrada (ou logística interna):** envolve a “supply chain” desde a aquisição da matéria prima ou a contratação de serviços até a distribuição e entrega do produto final;

- » **Operações:** são atividades que se posicionam a meio do processo e que permitem transformar as entradas (matérias-primas) em saídas (produto final), onde se incluem os equipamentos, montagens, manutenção, testes e outras etapas;
- » **Logística de saída:** considera as atividades associadas à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo sistemas de recolha, armazenamento e distribuição, as quais podem ser internas ou externas à empresa, mas que garantam a qualidade e cumprimento de prazos;
- » **Marketing e vendas:** são as atividades responsáveis por atrair e captar clientes, podendo considerar a aplicação de estratégias tradicionais de vendas, mas também novas estratégias de *inbound* e *outbound* marketing;
- » **Serviços:** inclui as atividades que mantêm e acrescem valor dos produtos ou serviços no pós-venda, desde o apoio ao cliente, serviços de reparação e/ou instalação, formação, entre outros.

Atividades de Apoio

Neste agrupamento encontram-se as atividades de suporte aos processos primários acima apresentados, gerando valor para o cliente de forma indireta:

- » **Infraestrutura:** todas as atividades de suporte para que a empresa mantenha as operações diárias. Inclui a administração, a gestão financeira, contabilística, jurídica, etc.;
- » **Gestão de Recursos Humanos:** são as atividades de gestão de pessoas, recrutamento e seleção de colaboradores, formação, capacitação e desenvolvimento individual. As pessoas são o principal ativo das organizações, pelo que a adoção de boas práticas de gestão de RH podem conduzir a vantagens competitivas relevantes;
- » **Desenvolvimento tecnológico:** fortemente relacionado com a gestão de conhecimento e com os avanços tecnológicos, esta vertente considera todos os processos de inovação de suporte à produção, incluindo as atividades de Investigação, Ideação, Inovação, Desenvolvimento de Produto, etc.;
- » **Aquisição/Compras:** considera todos os processos de aquisição de recursos que a empresa necessita para funcionar, desde a compra de equipamentos às matérias-primas, exigindo uma forte e saudável relação com fornecedores.

A aplicação deste modelo permite aos empreendedores desenvolverem um exercício de reflexão estratégica em torno do seu negócio, de acordo com as seguintes fases de implementação:

1. Identificar subactividades para cada uma das atividades primárias e de suporte

O mapeamento exaustivo das atividades e, dentro destas, as subactividades que as constituem, é o ponto de partida para aplicação do modelo, na medida em que possibilita compreender o seu contributo na cadeia de valor e otimizar os resultados almejados. Neste contexto, as atividades podem ser categorizadas como sendo Atividades Diretas (criam valor por si mesmas), Atividades Indiretas (possibilitam a criação de valor das atividades diretas) e as Atividades de Qualidade (que garantem a qualidade de ambas).

2. Identificar e analisar as conexões

Nesta etapa deverão ser identificadas as ligações entre todas estas atividades, considerando que estas conexões é que determinam a criação de valor junto do cliente. Por exemplo, existe uma conexão evidente entre a gestão financeira e a aquisição de matérias-primas, uma vez que o pagamento é assegurado por esse processo, sendo por isso importante estabelecer um elo de ligação eficaz que salvguarde eventuais problemas que possam ter impacto na criação de valor e na satisfação do cliente.

3. Procurar oportunidades de melhoria

Após a identificação de todos os processos e respetivos elos de ligação, está concluída a estruturação da cadeia de valor, a partir da qual deverá iniciar um processo contínuo e sistemático de identificação de oportunidades de melhoria. O objetivo é rever todos os processos e tomar decisões que conduzam à otimização do negócio e a incrementos de eficiência, com impacto significativo na margem obtida.

3.5. Diagnóstico de maturidade (ferramenta online)

A elaboração do *Business Model Canvas* é um avanço importantíssimo para qualquer empreendedor, na medida em que exige uma reflexão profunda na fase de desenvolvimento da ideia de negócio e estruturação do modelo que melhor se enquadre nos objetivos definidos. É natural que alguns dos domínios ainda não estejam perfeitamente claros na primeira abordagem ao Canvas, mas esse é mais um motivo para adotar a metodologia, uma vez que o modelo pode ajudar a perceber quais as áreas em que o empreendedor necessita de direcionar o seu esforço de reflexão, análise e decisão.

No âmbito do projeto *Sharing Economy*, foi criada uma ferramenta online que permite avaliar o estado de maturidade em cada um dos domínios do Canvas, designada por **Diagnóstico de Maturidade**. Para além de permitir o conhecimento mais aprofundado das temáticas que devem ser consideradas, através da bateria de questões colocadas, possibilita avaliar o nível de desenvolvimento da ideia de negócio, apontando para os domínios que necessitam ser mais trabalhados.



Figura 7 - Ferramenta online Diagnóstico de Maturidade (Sharing Economy)

A ferramenta percorre os nove domínios do Canvas e ainda um décimo domínio adicional referente a Requisitos Legais, que permite avaliar o posicionamento da ideia de negócio em relação a temas como a designação comercial ou a forma jurídica da empresa. Para cada um destes domínios são apresentadas quatro questões de avaliação da maturidade, com as seguintes possibilidades de resposta:

- » Desconheço o tema ou o conceito;
- » Ainda não refleti no tema;
- » Já refleti, mas não está definido;
- » Está bem definido e concretizado.

No final do exercício, é apresentado um relatório com a pontuação final da maturidade da ideia de negócio, numa escala entre 40 e 160 valores, bem como é apresentado um gráfico que permite avaliar o desempenho obtido em cada um dos domínios do Canvas. Nesta representação gráfica surge a pontuação obtida pelo empreendedor e a pontuação média que resulta do benchmarking de todos os exercícios realizados na plataforma.

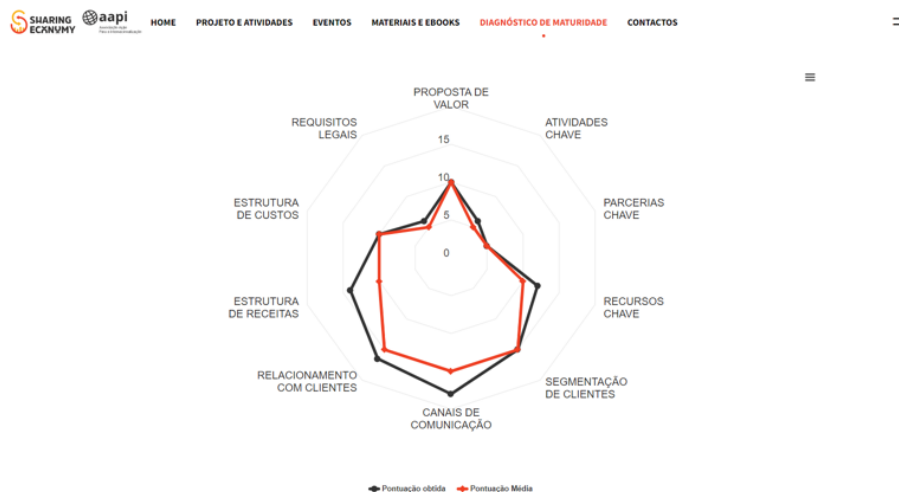


Figura 8 - Resultados da ferramenta Diagnóstico de Maturidade

Aconselha-se a todos os empreendedores o preenchimento desta ferramenta, numa perspetiva de autoavaliação, o que poderá ser feito em qualquer altura de forma totalmente livre e universal.

4. Estudos de Caso na Economia de Partilha

Neste capítulo são apresentados alguns modelos de negócio que se enquadram nas características e nos princípios da Economia de Partilha, com destaque para a construção do modelo Canvas para cada um deles. A seleção dos casos teve em consideração as possíveis abordagens (C2C/B2C) e orientações de mercado (*for profit/ non profit*) na tentativa de esclarecer o leitor para as diferentes formas de estruturar o seu negócio.

		ABORDAGEM AO MERCADO	
		Consumer to Consumer	Business to Consumer
ORIENTAÇÃO DE MERCADO	For profit		
	Non profit		

Dentro de cada uma destas categorias é ainda apresentada uma lista de dez exemplos de atividades económicas enquadradas no conceito da economia de partilha, que ilustram a diversidade e abrangência das oportunidades que podem ser desenvolvidas e cujos modelos podem ser adaptados a qualquer ideia inovadora que cumpra as premissas do negócio.

4.1. Consumer-to-Consumer, For-Profit (C2C)

Airbnb

A Airbnb apresenta um modelo de negócio baseado na economia de partilha que permite a indivíduos arrendar as suas casas ou apartamentos a hóspedes, proporcionando uma alternativa mais autêntica e acessível às tradicionais estadias em hotéis. Fundada em 2008, a plataforma cresceu e tornou-se num dos sites de viagens mais populares do mundo, com milhões de anúncios publicados em mais de 190 países.

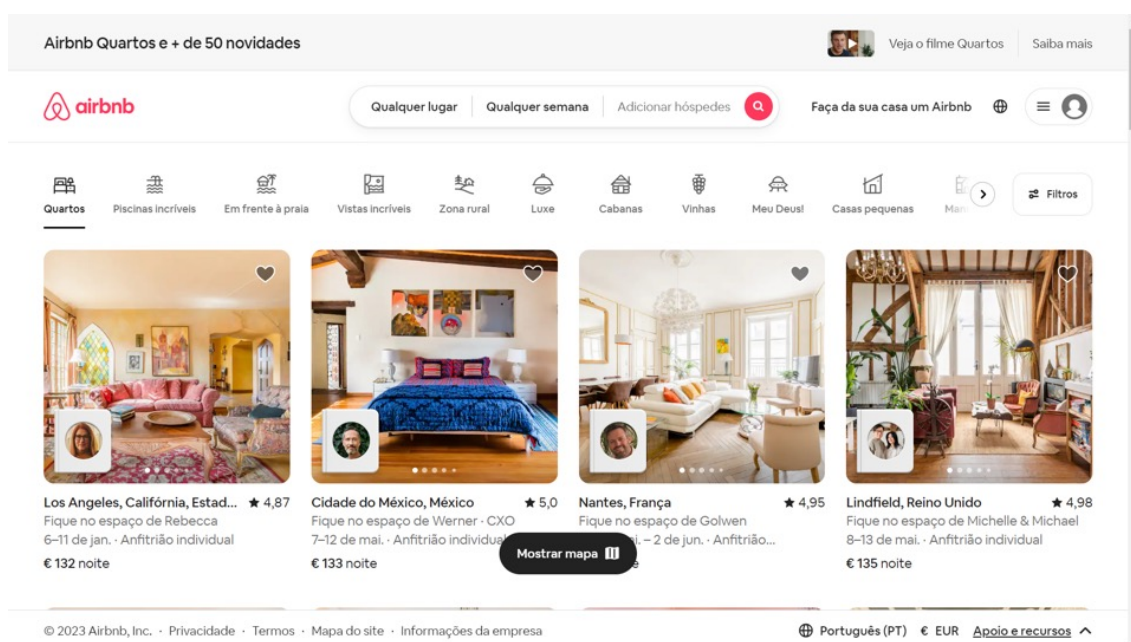


Figura 9 - Website airbnb (www.airbnb.pt)

Através da Airbnb, os proprietários podem anunciar as suas propriedades, definir os seus próprios preços e comunicar diretamente com os hóspedes para organizar estadias. Os hóspedes podem procurar anúncios com base na localização, no preço e noutros critérios, e podem ler as opiniões de outros utilizadores antes de reservar. A Airbnb recebe uma comissão sobre cada reserva, o que constitui a principal fonte de receita para a empresa.

As três principais componentes do modelo de negócio Canvas do Airbnb são:

Proposta de Valor: oferece uma experiência de viagem personalizada e autêntica, permitindo que os hóspedes fiquem em propriedades únicas e locais que normalmente não estão disponíveis na oferta hoteleira tradicional. Além disso, os proprietários podem obter rendimentos ao arrendar as suas casas ou apartamentos, criando uma situação vantajosa para ambas as partes.

Segmentos de Clientes: direciona-se para três categorias: pessoas que gostam de viajar e procuram experiências únicas, económicas e em ambiente familiar, os proprietários de habitações que pretendem rentabilizar e toda uma geração conhecida como Millennials, que se caracterizam pelas suas competências e motivações digitais.

Fontes de Receita: a Airbnb gera receitas cobrando uma comissão aos interlocutores sobre cada reserva efetuada através da sua plataforma. Em parceria com os proprietários, oferece ainda serviços adicionais que incrementem “novas experiências”, que proporcionam fluxos de receitas adicionais.

PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
- Proprietários (arrendam as suas habitações) - Hóspedes (procuram espaços) - Fotógrafos (freelancers) - Seguradoras - Business Angels - Sistemas de pagamento	- Desenvolvimento de produto & Gestão - Construção e gestão da rede de proprietários - Construção e gestão da rede de hóspedes - TIC - Marketing	Proprietários: - Rentabilizam os seus ativos - Airbnb oferece o seguro aos proprietários - Sessões de fotografia gratuitas para as propriedades listadas pelos próprios - Os proprietários podem oferecer “experiências adicionais” (aulas de surf, showcooking, etc.) Hóspedes: - Podem arrendar um espaço familiar, em alternativa a um hotel - Preços mais baixos - Plataforma online - Podem usufruir de uma nova experiência	- Uma experiência integrada e completa - Criação de conta e registo na plataforma gratuita - Rating & reviews - Facilidade de pesquisa - Seguro - Marketplace online e hospitalidade - Funciona em contínuo (24 horas/ 7 dias) - Totalmente digital - Ofertas promocionais - Mecanismo seguro baseado no sistema	Proprietários: - Indivíduos que possuem casa e pretendem rentabilizá-las - Indivíduos que pretendem conhecer outras pessoas Hóspedes: - Indivíduos que gostam de viajar - Pessoas que valorizam o conforto a baixo preço - Millennials
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTES DE RECEITA		
- Equipamento tecnológico e custos de funcionamento - Operações IT - Suporte ao cliente - Custos salariais - Pagamento a fotógrafos freelancers - Acordos com seguradora - Marketing - Custos jurídicos - Impostos		- As receitas são geradas em cada reserva - Airbnb cobra aos hóspedes uma taxa entre 6 a 12% e aos proprietários uma taxa entre 3 a 5% - Os proprietários podem disponibilizar ofertas adicionais, nas quais a Airbnb cobra uma comissão de 20%		

(Fonte: vizoly.com)

As outras sete componentes do modelo de negócios Canvas do Airbnb são:

Canais: a Airbnb utiliza uma variedade de canais para chegar aos seus clientes, incluindo o seu website e app, plataformas de redes sociais e publicidade online. Também se baseia no tradicional marketing boca-a-boca, com clientes satisfeitos a partilharem as suas experiências positivas com outros. É um facto que a plataforma está “na boca do mundo”, o que favorece especialmente os canais de comunicação informais.

Relações com os Clientes: as relações com os clientes da Airbnb são construídas com base na confiança e na transparência. Sendo um modelo B2C, em que todo o relacionamento é online, a plataforma incentiva os seus utilizadores a comunicarem abertamente por esta via e fornece ferramentas e outros recursos para facilitar este processo.

Atividades Chave: desenvolvimento e manutenção da plataforma, marketing e publicidade para atrair clientes, gestão da rede de proprietários e garantia de conformidade com as leis e regulamentos locais.

Recursos Chave: a plataforma, o branding da marca, a rede de proprietários e a infraestrutura tecnológica são os principais recursos da Airbnb. A plataforma agrega mais de 3 milhões de ofertas disponíveis em mais de 65 mil cidades localizadas em 191 países, estando disponível em 26 idiomas. Importa ainda salientar que, no âmbito dos recursos, a plataforma dispõe de um sistema de pagamentos seguro e disponível 24 horas, 7 dias por semana. Em termos de tecnologia, para além de haver uma forte articulação com plataformas de redes sociais, recorre a sistemas de verificação de ID, sendo que estes também são recursos importantes.

Parcerias Chave: para além dos proprietários e hóspedes, a Airbnb assenta num conjunto relevante de parcerias com organizações diversas, incluindo entidades locais ligadas ao setor do turismo, para ajudar a promover a sua plataforma e garantir o cumprimento dos regulamentos e outros requisitos legais. Ao longo dos anos estas parcerias têm vindo a ser reforçadas, algumas delas com elevado impacto no modelo de negócio. A empresa adquiriu a Luxury Retreats International, direcionada para o mercado de luxo, bem como a NabeWise, que é um guia de viagens online. Acresce a parceria com a Tesla Motors, que permite disponibilizar um serviço complementar de aluguer de viaturas.

Estrutura de Custos: desenvolvimento e manutenção de tecnologia, custos salariais, marketing, atendimento ao cliente, seguros e impostos são as principais componentes de custos, os quais se multiplicam pelas duas dezenas de escritórios espalhados um pouco por todo Mundo.

O fenómeno da partilha de casas

O modelo de economia de partilha da Airbnb veio perturbar a indústria hoteleira tradicional, oferecendo aos viajantes mais opções e maior flexibilidade, ao mesmo tempo que proporciona uma nova fonte de rendimento aos proprietários.

Trata-se de uma profunda alteração de paradigma no regime global de arrendamento, muito impulsionado pelo crescimento do turismo, a que se associa um conjunto de vantagens únicas que justificam o seu sucesso. A primeira dessas vantagens é a elevada **rentabilidade**, ou seja, a existência de uma plataforma online confere aos proprietários a possibilidade de rentabilizarem os seus ativos, arrendando uma habitação, seja apartamento ou mesmo uma moradia, por um período de tempo variável (curto ou de mais longa duração) sem terem de passar por processos legais e administrativos, altamente burocráticos e morosos. Outra vantagem reside na **flexibilidade** pelo facto de o proprietário poder escolher as datas em que pretende disponibilizar a sua habitação. Salienta-se um outro aspeto vantajoso deste modelo numa perspetiva social, na medida em que proporciona um ambiente propício e facilitador do relacionamento entre as partes interessadas.

Todavia, e não obstante as inúmeras vantagens deste modelo, o mesmo incorpora alguns constrangimentos que importa salientar. Do lado dos proprietários, existe o risco de verem as suas habitações danificadas e ainda de surgirem eventuais conflitos com os vizinhos e a comunidade circundante. Por outro lado, os hóspedes podem correr o risco da habitação encontrada não corresponder exatamente à descrição que reside na plataforma. Em todos os casos, o processo tem vindo a ser aprimorado, existindo atualmente uma série de procedimentos que salvaguarda ou permite dirimir eventuais conflitos, como os que foram identificados.

Outros exemplos

Dentro desta categoria destacam-se as atividades relacionadas com a partilha de habitação ou de viaturas, conforme lista de exemplos na figura seguinte:

Organização	Arquétipos de atividade (Peer-to-peer / Business-to-peer / Non-profit / For-profit)
	Peer-to-peer For-profit (Alojamento)
	Híbrido entre For-Profit and Non-Profit (Alojamento)
	(Partilha de boleias)
	(Partilha de boleias)
	(Partilha de boleias)
	(Partilha de boleias)
	(Aluguer de veículos)
	(Alojamento)
	(Alojamento)
	(Espaço de Aluguer)
	(Espaço de Aluguer)

Figura 10 - Visão geral de 10 exemplos de atividades Consumer-to-Consumer For-Profit (C2C) da EP (fonte: Cotrim, 2019)

4.2. *Business-to-Consumer, For-Profit (B2C)*

Zipcar

A Zipcar é uma empresa norte-americana de partilha de automóveis criada no ano 2000, tendo sido adquirida pelo Grupo AVIS no ano 2013 pelo valor de 500 milhões de dólares. O modelo de negócio é claramente enquadrado no *Business to Consumer*, com uma abordagem de mercado *for profit*, que assenta no aluguer de viaturas cuja propriedade é da própria empresa, através de uma plataforma online.

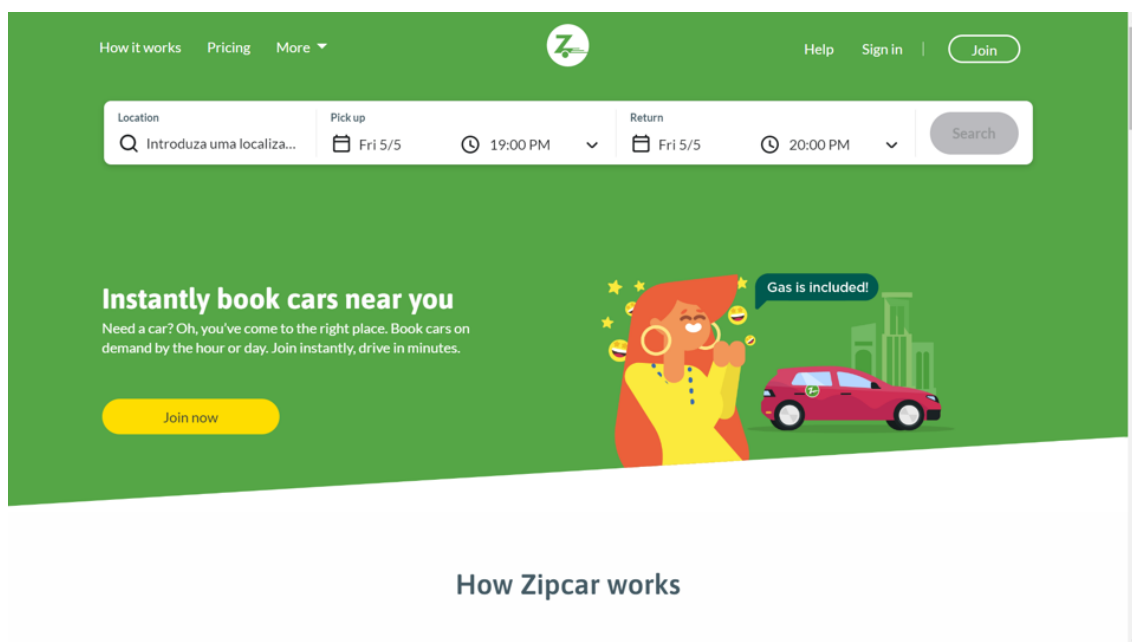


Figura 11 - Website Zipcar (www.zipcar.com)

Ao longo dos anos, transformou-se numa marca muito forte ligada à sustentabilidade ambiental, mas também com um elevado impacto na componente económica, pois permite uma redução significativa dos custos de deslocação, sendo que estes dois fatores constituem as componentes mais relevantes da proposta de valor, largamente reconhecida e aceite pelos seus clientes.

PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
- Avis Budget Group - Fabricantes de automóveis - Jetblue - Companhia de seguros - Gestores de Estacionamento - Estações de carregamento	- Procurement - Manutenção e gestão da frota - Gestão de infraestruturas - Marketing - Gestão de reservas - Desenvolvimento tecnológico - Manutenção de sistemas IT - Serviços financeiros - Recursos Humanos	- Uma forma fácil e independente de fazer deslocações - Forma alternativa de aceder a viaturas várias viaturas - Carsharing em alternativa a sistemas de aluguer - Um membro Zipcar pode usar viaturas em qualquer parte do Mundo	- Partilha de viaturas - Sistema self-service - Sistema de acesso às viaturas através de um cartão Zipcar - Aplicações Android ou IOS que permitem a localização da viatura e o acesso à mesma - Serviços adicionais	- Indivíduos que preferem não possuir uma viatura própria ou pretendem reduzir custos - Empresas que necessitam de assegurar deslocações ocasionais e não têm frota
	RECURSOS CHAVE - Mais de 500 colaboradores - Pontos de recolha - Frota de viaturas - Plataforma online de reservas - Tecnologia		CANAIS - Aplicação movel - Sistema Online - Apoio telefónico contínuo - Pontos de recolha sinalizados - Redes Sociais	
ESTRUTURA DE CUSTOS - Procurement - Frota - Combustíveis - Seguros - Serviços de limpeza - Manutenção - Call center - Estacionamentos - Pessoal - Instalações - Tecnologia – operações e manutenção - Impostos		FONTES DE RECEITA - Inscrição na plataforma - Fee anual da assinatura - Taxa de reserva na plataforma - Valor cobrado por hora ou dia		

(Fonte: vizoly.com)

Parcerias Chave: a Zipcar teve origem em Seattle e foi sujeita a uma fusão com o seu principal rival, a Flexcar. Em conjunto, foram capazes de liderar o mercado de aluguer de viaturas, mais recentemente como subsidiária da Avis. As parcerias constituem, pois, um dos pilares fundamentais do negócio, que contribuem indiscutivelmente para o seu crescimento e para a constante inovação, como caso das parcerias existentes com alguns fabricantes, que oferecem soluções de combustíveis verdes e viaturas elétricas ou com baixas emissões de CO2.

Atividades Chave: encontram-se identificadas as atividades “core” relacionadas com a manutenção e gestão da frota, bem como as tarefas associadas à componente tecnológica, não só no que respeita ao desenvolvimento de novas soluções, como também à manutenção do sistema TI.

Recursos Chave: a plataforma tem mais de 1 milhão de utilizadores em mais de 500 cidades espalhadas por 9 países. Em termos de frota de veículos, contam-se mais de 10 mil ofertas em todo o Mundo. Acrescem outros recursos relevantes, tais como a própria plataforma tecnológica e as infraestruturas físicas de acolhimento e pontos de recolha, ambos imprescindíveis para o negócio.

Proposta de Valor: o modelo proporciona aos seus utilizadores a possibilidade de se deslocarem em viaturas que, não sendo próprias, podem abranger uma infinidade de marcas e modelos diferentes. O atributo mais relevante é o facto de ser um processo simples e flexível que confere total independência de escolha ao utilizador.

Relação com Clientes: é um domínio bastante aprimorado pela empresa, ao disponibilizar soluções tecnológicas que facilitam e incrementam a satisfação do utilizador, tais como um cartão de acesso (que desbloqueia o carro) ou as apps que permitem a localização da viatura. Por outro lado, a empresa oferece ainda outros serviços adicionais, cuja adesão confere o direito a prémios e outros benefícios.

Segmento de Clientes: a plataforma direciona-se a dois tipos de clientes, por um lado, os utilizadores individuais, que pretendem usufruir de uma viatura para as suas deslocações e, por outro lado, as empresas que necessitam de recorrer a um serviço de transporte ocasional, sem custos acrescidos. Ao nível dos utilizadores individuais, a ZIPCAR lançou um programa específico para estudantes, através de uma parceria com as Universidades, através do qual é fornecido um pacote com custos reduzidos e adaptados às necessidades deste público-alvo.

Canais: a Zipcar utiliza diversos meios de comunicação com os seus clientes, com destaque principalmente para os meios online, sem descurar o apoio direto por telefone, disponível 24 horas, 7 dias por semana.

Estrutura de Custos: inclui todas as despesas relacionadas com a execução das operações, desde os custos com combustíveis, seguros, limpeza e manutenção, instalações e outros equipamentos, mas também estão consideradas as despesas com a tecnologia e manutenção da plataforma IT.

Fontes de Receita: os utilizadores fazem o seu registo na plataforma e pagam um valor de assinatura anual. Por cada utilização das viaturas é também assegurado um pagamento que varia consoante a duração do aluguer (horas, ou dias) e que inclui os custos de combustível, seguros e manutenção.

O fenómeno da partilha de viaturas

A partilha de automóveis ou bicicletas é um fenómeno novo nas sociedades modernas, que teve origem nos Estados Unidos e Canadá e veio para ficar. No ramo automóvel, são várias as modalidades que existem nesta componente da Economia de Partilha todos com uma abordagem do tipo B2C, mas podemos essencialmente considerar dois modelos de negócio distintos: por um lado, a partilha de automóveis num regime de aluguer de curta duração, como a Zipcar ou Car2Go e, por outro lado,

a utilização de um automóvel partilhado através de uma plataforma, como a Uber ou a Lyft. Para se perceber melhor a diferença entre estes modelos, de forma muito simples, a Uber é uma plataforma que disponibiliza a viatura e o condutor, sendo os pagamentos realizados de acordo com os Km realizados, enquanto que a Zipcar disponibiliza apenas a viatura, em regime de aluguer de curta duração, exigindo o pagamento de uma assinatura mensal.

Estes exemplos de economia de partilha visam proporcionar aos utilizadores o uso de uma viatura a custos reduzidos comparativamente ao sistema tradicional de aluguer de viaturas ou o recurso a outras formas de deslocação, como por exemplo, os táxis. É uma boa opção para assegurar viagens curtas, em que o condutor encontra com facilidade o tipo de veículo que procura, em que o mesmo rapidamente fica disponível para atender as necessidades de curto prazo de outro utilizador.

Este fenómeno encontra-se largamente estudado, sendo possível concluir que o aspeto fundamental que justifica o sucesso destas plataformas, sobretudo nos espaços urbanos (não tanto nos espaços rurais) é o facto de eliminar totalmente os custos de aquisição de uma viatura (e outros custos associados, como os seguros, manutenções, etc..) e reduzir substancialmente os custos inerentes às opções de deslocação tradicionais, por exemplo em transportes públicos ou táxis, sendo a opção mais adequada a condutores ocasionais.

Do ponto de vista ambiental, a partilha de viaturas contribui indiscutivelmente para a redução de tráfego automóvel e consequente emissão de CO₂, assim como permite reduzir os espaços destinados ao estacionamento nas grandes cidades, libertando estas áreas para outras soluções, como por exemplo, a criação de jardins ou outras infraestruturas, cada vez mais valorizadas pela população, numa perspetiva de harmonizar os espaços públicos e de lazer.

Existem, no entanto, algumas fragilidades associadas a este modelo de partilha. A mais relevante está relacionada com o planeamento, que se reveste de elevada complexidade, só sendo possível resolver mediante uma infraestrutura tecnológica robusta. Qualquer erro no planeamento pode originar uma elevada espera da viatura e, por conseguinte, à desistência por parte do utilizador. Por outro lado, identifica-se uma reduzida previsibilidade do sistema, em que a elevada procura de viaturas pode igualmente conduzir ao entupimento do sistema, e ao abandono do pedido de reserva.

Em todo o caso, estamos perante um modelo de negócio totalmente inovador e disruptivo, cujo crescimento tem vindo a acompanhar as tendências das gerações futuras e que pode ser adaptado para qualquer meio de deslocação, sejam viaturas, bicicletas, trotinetes ou outros, sobretudo nas grandes cidades, que apostam cada vez mais em soluções de mobilidade sustentável e amigas do ambiente.

Outros exemplos

Os negócios B2C que visam a maximização do lucro têm vindo a destacar-se na esfera da mobilidade, com particular incidência em negócios de aluguer de viaturas e outras formas de deslocação, conforme lista de exemplos apresentada na figura seguinte:

Organização	Arqueiros de atividade (Peer-to-peer / Business-to-peer / Non-profit / For-profit)
 zipcar	Business-to-peer For-profit (Aluguer de veículos)
	(Aluguer de veículos)
 LUXE A NEW WAY TO PARK	(Espaço de Aluguer)
 JUMP by Uber	(Veículo – Aluguer de Bicicletas)
	(Veículo – Aluguer de Bicicletas)
	(Veículo – Aluguer de Moto)
 Lime	(Veículo – Aluguer de Scooter & Bicicleta)
 BUNGO	(Veículo – Aluguer de Scooters)
 WIND	(Veículo – Aluguer de Scooters)
 voi.	(Veículo – Aluguer de Scooter & Bicicleta)

Figura 12 - Visão geral de 10 exemplos de atividades Business-to-Consumer, For-Profit (B2C) da EP (fonte: Cotrim, 2019)

4.3. Consumer-to-Consumer, Non-Profit (C2C)

Couchsurfing

A Couchsurfing é uma comunidade C2C com mais de 14 milhões de membros instalados em cerca de 200 mil cidades espalhadas pelo Mundo, que conecta viajantes com uma rede global de pessoas dispostas a partilhar conhecimento, pensamentos e outras matérias profundas e significativas, tornando a viagem uma experiência verdadeiramente social. O Couchsurfing começou em 2004 como

um pequeno projeto impulsionado pela paixão de viajar dos fundadores Casey Fenton, Daniel Hoffer, Sebastian Le Tuan e Leonardo Bassani da Silveira. Um e-mail para um grupo de estudantes na Islândia deu origem à ideia de que pessoas em qualquer lugar gostariam de compartilhar as suas casas com estranhos, aumentando a sua rede de amigos.

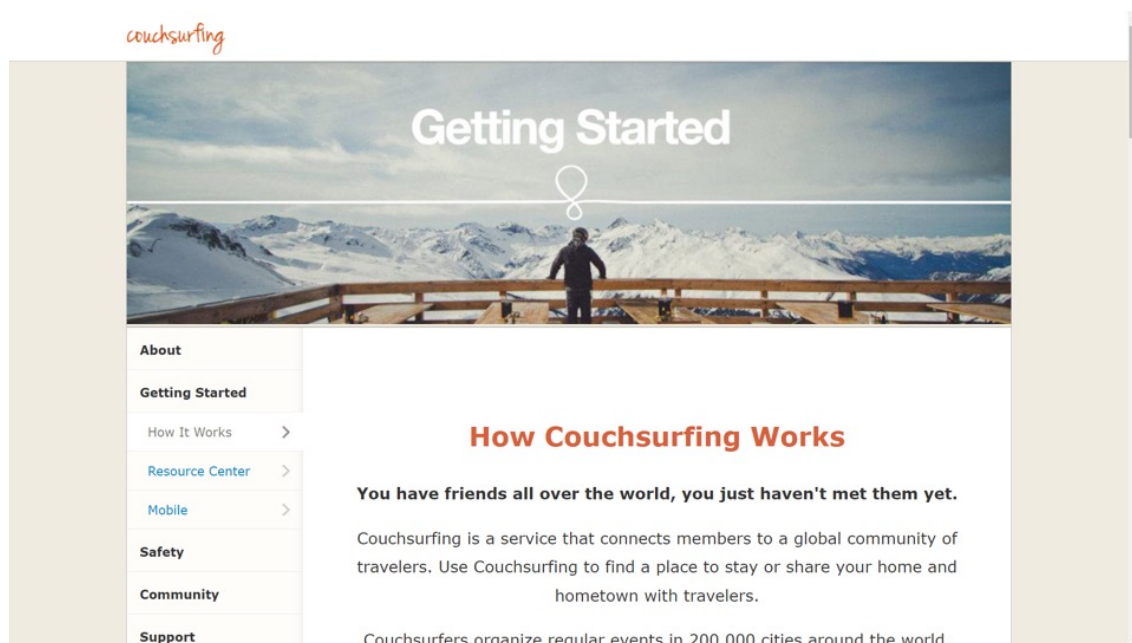


Figura 13 - website Couchsurfing (www.couchsurfing.com)

O lema “*Share your life*” caracteriza a visão desta plataforma, que não tem fins lucrativos e se inscreve claramente numa abordagem C2C, uma vez que funciona com base numa comunidade constituída por pessoas, na qualidade de viajantes e hospedeiros. Ambos têm de criar o seu perfil na plataforma, com o máximo de informação sobre as suas preferências e interesses pessoais, para que seja possível fazer o match mais adequado. O viajante poderá fazer a pesquisa dentro das localidades que pretende conhecer e explorar e enviar um *Couchrequest* ao anfitrião, que analisa o perfil e decide se aceita ou não estabelecer esta conexão. O funcionamento desta plataforma segue um rigoroso pacote de políticas de segurança e termos de utilização que as partes interessadas devem conhecer, aceitar e cumprir, para salvaguardar a segurança, a ética e a transparência de todo o processo.

A *Couchsurfing* é gerida por uma organização sem fins lucrativos e é apoiada por sete investidores privados em rondas de financiamento que já atingiram os 22,6 milhões de dólares, entre os quais a Benchmark, Menlo Ventures, General Catalyst e Omidyar Network.

PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
- Investidores de capital - Comunidade de Couchsurfers (viajantes e anfitriões)	- Design e programação - Desenvolvimento da plataforma - Manutenção - Operações Data Center - Suporte ao cliente - Ferramenta de gestão de eventos	- Conecta membros dentro de uma comunidade global de viajantes - Apoia a procura de locais onde ficar ou partilhara sua casa com viajantes - Proporciona troca de experiências, partilha de cultura e respeito mútuo - Promove o conhecimento de novos locais em todos os países do Mundo - Proporciona aprender uma nova cultura e praticar línguas estrangeiras - Fazer amigos em todo o Mundo	- Os membros da comunidade partilham as suas vidas com outras pessoas - Perfil dos couchsurfers - A comunidade em si - A relação com os residentes locais e o conhecimento de viajantes	Viajantes: - Pessoas que adoram viajar - Pessoas que querem conhecer outras pessoas - Pessoas que pretendem conhecer novos locais sem custos Anfitriões: - Pessoas que querem partilhar o seu espaço de forma gratuita - Pessoas que pretendem conhecer outras pessoas
RECURSOS CHAVE		CANAIS		
- Uma comunidade global de 14 milhões de pessoas - Infraestrutura tecnológica - Eventos offline - Conteúdos gerados pelos utilizadores - Marca - App		- Website - App móveis - Boca a boca - Blog - Redes sociais - Eventos - Media		
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTES DE RECEITA		
- Desenvolvimento da plataforma - Manutenção - Salários de colaboradores - Apoio ao cliente - Consultadoria - Email marketing e newsletters		- Gratuito - Alojamento em anfitriões locais - Hospedagem de viajantes internacionais - Participação em eventos - Verificação de membros (tem um custo de 60 dólares) - Confirmação por SMS - Acesso gratuito ao site e app		

(Fonte: visologi.com)

Parcerias Chave: considerando que se trata de uma plataforma sem fins lucrativos, destacam-se como parceiros chave os investidores de capital que asseguram o seu funcionamento, fazendo face às despesas elencadas e que se prendem sobretudo com a programação e manutenção da infraestrutura tecnológica (de notar que o início desta operação foi conseguido com recurso a voluntariado). Todavia, o “core” da atividade reside na comunidade em si, em que os seus elementos surgem como parceira chave, mas também, como o seu principal ativo.

Atividades Chave: a atividade central da *Couchsurfing* é centrada no desenvolvimento da plataforma e no suporte aos elementos da comunidade. Dentro deste campo, desenvolvem-se também algumas atividades paralelas e complementares de gestão e comunicação dos eventos que são realizados nas várias geografias, como forma de promover as localidades, as culturas e as relações entre as pessoas.

Proposta de Valor: a plataforma apresenta uma proposta aos seus utilizadores baseada nos princípios do consumo colaborativo, apelando à consciência no uso dos bens materiais e outros recursos do planeta, atributos muito característicos de uma nova geração de consumidores. Neste sentido, a proposta de valor incide na troca do conhecimento das diferentes culturas e no respeito mútuo, transformando as viagens numa verdadeira experiência inovadora sustentada em relações sociais e pessoais.

Relação com Clientes: a relação com os clientes é baseada nos atributos da própria comunidade, através do perfil dos seus membros, que promovem o *engagement* personalizado e a partilha de novas experiências. São valorizados fatores como a riqueza, a relevância e o contexto social dos membros da plataforma, capazes de gerar efeitos comuns no âmbito da rede e exponenciar o interesse em novas adesões.

Segmento de Clientes: a plataforma está direcionada para dois tipos de clientes: os viajantes, pessoas com vontade de conhecer o Mundo, expandir o seu conhecimento e partilhar as suas aventuras; e os anfitriões, pessoas com disponibilidade e motivação para partilhar o seu espaço habitacional e partilhar as suas vivências com terceiros, mesmo desconhecidos, com objetivo de alargar a sua rede de contactos internacional.

Recursos Chave: para além da infraestrutura tecnológica, a rede de contactos no seio da comunidade é o recurso mais relevante, gerando uma marca (também ela um enorme ativo) que alimenta a atividade da plataforma e o seu crescimento. Dentro deste campo, poderá também considerar-se um recurso chave o conjunto de políticas de segurança e privacidade que foram sendo construídas e reforçadas ao longo dos anos, que tornam esta plataforma mais robusta na prevenção de riscos e na defesa dos seus membros.

Canais: os canais de comunicação são variados, vão desde a própria plataforma às redes sociais. Contribuem ainda os eventos realizados no seio da comunidade, que atraem novos membros, assim como os conteúdos gerados pelos seus utilizadores e que são disseminados de forma viral por diversos canais. Não esquecer que *Couchsurfing* é, em si, uma marca poderosa no mundo das viagens e entretenimento, pelo que é também muito comum encontrar notícias geradas pelos media.

Estrutura de Custos: para além dos custos associados ao desenvolvimento e manutenção da plataforma, são de considerar os investimentos em marketing e aumento de tráfego nas redes sociais.

Fontes de Receita: trata-se de um modelo non profit, que pressupõe transações gratuitas. É verdade que, no âmbito das políticas publicitadas no site, não poderá haver qualquer pagamento pelos serviços disponibilizados na plataforma. Apenas existe uma receita proveniente da validação de novos membros, mas é quase residual.

Outros exemplos

As atividades que se enquadram numa abordagem C2C são normalmente desenvolvidas por entidades sem fins lucrativos e podem abranger a partilha de uma enorme diversidade de bens materiais e imateriais, como é demonstrativo na lista de exemplos que consta da figura seguinte:

Organização	Modelo de Negócio	Descrição de Atividade
 TimeBanks	Peer-to-peer Non-Profit	(Bolsa de Serviços baseada no tempo)
 couchsurfing		(Partilhar Espaço gratuitamente)
 Welcome		(Partilhar Espaço gratuitamente)
 Shared Earth		(Espaço de Aluguer)
 BlaBlaCar		(Carpooling e Partilha de Boleias)
 peerby		(Empréstimos de Itens)
 Pumpipumpe		(Empréstimos de Itens)
 BookRix		(Acesso gratuito à Publicação de Livros & Leitura)
 clothing swap		(Troca de Roupa)
 OLIO		(Partilha de Alimentos)
 fairbnb	Híbrido entre Non-Profit and For-Profit	(Alojamento)

Figura 14 - Visão geral de 10 exemplos de atividades Consumer-to-Consumer, Non-Profit (C2C) da EP (fonte: Cotrim, 2019)

4.4. Business-to-Consumer, Non-Profit (B2C)

Makerspace

Um Makerspace é um espaço de trabalho colaborativo que pode funcionar dentro de qualquer instalação pública ou privada e que permite a qualquer indivíduo conhecer e explorar o uso de ferramentas e tecnologias. Inspirado pelo movimento “maker” e na cultura “do-it-yourself” que surgiu nos Estados Unidos em 2005, rapidamente se expandiu por outras geografias, incluindo a Europa, onde o conceito se encontra amplamente difundido.

O fenómeno está muito associado à inovação tecnológica que tem conduzido a uma crescente necessidade de democratizar o acesso a novas tecnologias, o que é possível mediante o surgimento de espaços-oficina comunitários abertos à sociedade civil. Estes espaços estão a proliferar sobretudo nas cidades em que existe uma forte aposta na inovação e no empreendedorismo, uma vez que proporcionam mais oportunidades de negócio, de desenvolvimento de competências e criação de novos empregos.

Em termos conceptuais, a expressão ‘*makers*’ aplica-se a uma vasta comunidade de empreendedores que usam a criatividade e a inovação para iniciarem desta forma a sua atividade empresarial, em nome individual ou constituindo empresas, e que utilizam os *makerspaces* para lançarem os seus produtos em mercados de nicho, com pequenas produções (já que estão equipados com diversas tecnologias). Podem ainda ser usados por empresas para a produção de protótipos ou pequenas séries, a custos bastante reduzidos.

Os *makerspaces* emergiram no contexto académico, sobretudo nas Universidades, com um forte empenho dos docentes, numa perspetiva de transformar os métodos de aprendizagem e fomentar a abertura ao exterior. No entanto, a evolução do conceito e a perceção do impacto que os *makerplaces* podem trazer para o desenvolvimento das comunidades locais, como forma de estimular o empreendedorismo e a inovação, faz com que haja uma crescente aposta destes espaços com o apoio de outras entidades privadas (associações, fundações, etc.), como também do poder público local.

A abordagem ao mercado inscreve-se tipicamente numa lógica B2C *non profit*, na medida em que existe uma correlação entre a necessidade de mercado e o utilizador do espaço que é partilhado, gerando valor para ambos, sem a perspetiva de maximizar lucros.

Dentro deste contexto, surgem os *FabLab*, as *Techshops* e os *Hackerspaces* que, embora tenham características específicas, têm em comum o facto de serem espaços onde as pessoas podem aprender, colaborar e partilhar não só os espaços e os equipamentos, mas também o conhecimento e o *networking*.

PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
- Escolas e Universidades - Comunidades criativas - Clubes de empreendedores - Formadores - Comunidade em geral	- Disponibilização de oficina equipada com diversas tecnologias - Diversas artes e ofícios - Workshops/Formação - Criação de conteúdos	- Disponibilizar o livre acesso a tecnologias inovadoras, a formação, a materiais e a projetos de cocriação colaborativos - Apoiar a criação de conteúdos inovadores - Fomentar e incubar novos negócios - Organizar eventos para a comunidade em geral	- Workshops/Formação dirigidos ao público em geral - Supervisão das atividades realizadas - Eventos e outras atividades online e offline	- Todas as pessoas de todas idades interessadas em aprender sobre novas tecnologias e o seu uso - Artesãos ou criativos - Empreendedores e empresários - Criadores de conteúdos
	RECURSOS CHAVE		CANAIS	
	- Ferramentas e equipamentos - Espaços e oficinas - Website e app - Conhecimento e networking		- Calendário de eventos - Comunicação online - Popup de eventos	
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTES DE RECEITA		
- Custos fixos (rendas, alugueres, seguros) - Compra de equipamento e ferramentas - Custos de manutenção - Formadores - Marketing - Custos dos eventos		- Quotas de associados - Inscrição em workshops/formação - Sponsors de eventos - Publicidade		

(Fonte: steemit.com)

Parcerias Chave: este domínio é constituído pelos diferentes parceiros que o negócio tem e que são os que tornam possível a existência e o funcionamento do *makerspace*, aportando recursos financeiros, equipamentos ideias inovadoras.

Atividades Chave: as principais atividades que se realizam neste espaço são todas as que proporcionam a aprendizagem, experimentação e utilização de diferentes equipamentos e ferramentas para a implementação de ideias inovadoras. Simultaneamente, são oferecidos workshops e ações de formação a todos os que pretendem conhecer as novas tecnologias, tendo em vista a sua utilização em potenciais projetos criativos. Decorrem destas atividades de natureza mais prática, a criação de conteúdos e a partilha de conhecimento.

Proposta de Valor: proporcionar um espaço de experimentação a todos os interessados, que lhes permita desenvolver ideias inovadoras, modelos de negócio, fabrico de peças, resolução de problemas, etc. Acresce o aconselhamento especializado, formação, workshops para desenvolvimento de projetos e utilização das diferentes tecnologias.

Relação com Clientes: a relação com os clientes decorre das várias oportunidades de colaboração que são oferecidas nesse espaço, pelo que poderá considerar-se que existe uma relação direta no acolhimento e no aconselhamento aos utilizadores no âmbito das atividades propostas.

Segmento de Clientes: o negócio segue uma estratégia de *mass market* e destina-se a todos os interessados em desenvolver projetos criativos, produzir protótipos, ou simplesmente aprender e fazer *networking*. Assim, não existe uma segmentação específica, na medida em que todos usufruem de igual tratamento e aconselhamento.

Recursos Chave: todas as ferramentas e máquinas disponíveis na oficina, por exemplo impressoras 3D, fresadoras, equipamentos eletrônicos, tecnologias disruptivas de IA (Inteligência Artificial) e IV (Inteligência Virtual), etc. Também fazem parte dos principais recursos cada um dos parceiros que contribuem com conhecimento, ideias, recursos e capacidade intelectual.

Canais: os canais de comunicação são geralmente *online*, especialmente baseados no calendário de eventos realizados, com recurso a meios próprios ou dos parceiros chave acima identificados. O passa palavra é igualmente um canal privilegiado, gerado pela capacidade de influência dos atuais utilizadores.

Estrutura de Custos: o negócio tem um modelo sustentável de baixo custo. As despesas efetuadas correspondem ao pagamento de rendas do espaço e alugueres dos equipamentos, com o respetivo seguro. Conta-se ainda a compra e a manutenção dos equipamentos, bem como alguma despesa com formadores ou consultores, embora o modelo pressuponha o voluntariado de competências.

Fontes de Receita: trata-se de uma atividade que não tem em vista a geração de receitas. No entanto os custos são maioritariamente cobertos pelo valor de quotas dos associados e da utilização de alguns equipamentos para fins produtivos. Para além desta componente, existem ainda receitas que resultam de custos de inscrição em *workshops* e ações de formação (para cobrirem os custos diretos) assim como de patrocínios ou mecenato.

Outros exemplos

Na categoria de atividades caracterizadas por uma abordagem B2C que não visam a maximização de lucro, inscrevem-se maioritariamente as que proporcionam a partilha de espaços, onde se incluem o *coworking* e outros conceitos relacionados. Podem surgir da iniciativa de entidades sem fins lucrativos, mas também impulsionadas por políticas públicas no âmbito de estratégias de inovação, empreendedorismo e desenvolvimento das comunidades locais, conforme exemplos listados na figura seguinte:

Organização	Arquétipos de atividade (Peer-to-peer / Business-to-peer / Non-profit / For-profit)
Make: makerspaces	Business-to-peer Non-profit (Partilhar ou Alugar Espaço)
depo8	(Co-working)
inspire9	(Co-working)
hubb8b	(Co-working)
FML Footscray Maker Lab	(Partilhar ou Alugar Espaço)
makecreate	(Partilhar ou Alugar Espaço)
SPACE TANK STUDIO	(Partilhar ou Alugar Espaço)
Cultivating Community Building community through growing food	(Partilhar ou Alugar Espaço)
VEG OUT Community Garden & Cafe	(Partilhar ou Alugar Espaço)
Toy Libraries AUSTRALIA	(Partilhar ou Alugar Espaço)

Figura 15 - Visão geral de 10 exemplos de atividades Business-to-Consumer, Non-Profit (B2C) da EP (fonte: Cotrim, 2019)

5. Conclusões

O conceito da partilha é muito abrangente, considerando que tudo pode ser partilhado, desde os bens materiais, passando pelos serviços e ainda pelos recursos intangíveis ou imateriais, como sejam o conhecimento ou o tempo. Esta nova abordagem está muito associada às alterações comportamentais dos consumidores e da população em geral que temos vindo a assistir nas últimas décadas, com uma crescente preocupação em relação à sustentabilidade e o uso desmesurado dos recursos, que conduziram ao surgimento de novas formas de consumo que salvaguardem o planeta e preservem as gerações futuras.

A economia de partilha pressupõe a relação entre dois parceiros: o que detém a propriedade do que é partilhado e o que pretende usufruir desse bem, cuja transação é intermediada através de uma plataforma online. Estes parceiros podem configurar uma tipologia empresarial ou individual, consoante a abordagem ao mercado, dando origem a negócios comumente designados por *Business-to-Business*, *Business-to-Consumer* ou *Consumer-to-Consumer*. Dentro destas categorias, podemos ainda considerar atividades que visam a maximização de lucros e que apresentam uma gestão totalmente corporativa (*for profit*) e outras atividades cujo propósito é servir uma comunidade, de forma gratuita e com modelos de gestão baseados no cooperativismo e voluntariado (*non profit*).

O modelo de negócio que está na base da economia de partilha tem sido objeto de vários estudos e não reúne consenso por parte de especialistas e economistas. Todavia, existem algumas *frameworks* onde os empreendedores se podem basear na fase de desenvolvimento da sua ideias e formulação do plano de negócio. Uma delas é a *Sharing Business Model Compass*, que é uma ferramenta em forma de bússola que possibilita o estudo de várias opções ou categorias, dentro dos vários domínios que integram o modelo de negócio da partilha. A sua utilização permite ao empreendedor, fazer uma análise mais aproximada da realidade do seu negócio, facilitando a tomada de decisão relativamente a determinados requisitos base.

Este e-book apresenta ainda outras ferramentas de apoio à construção do modelo de negócio, designadamente o *Business Model Canvas* e *Value Proposition Canvas*, bem como o Modelo da Cadeia de Valor, todos eles com o intuito de auxiliar o empreendedor no desenvolvimento da sua ideia e na consolidação dos fatores críticos que têm um elevado impacto na concretização de um negócio devidamente preparado, tendo em vista alcançar o sucesso desejado. É ainda apresentada uma ferramenta especificamente desenvolvida no âmbito do projeto *Sharing Economy*, promovido pela AAPI – Associação Ação para a Internacionalização, que permite realizar um diagnóstico à maturidade da ideia de negócio, acessível a todos os que pretendem avançar com uma atividade desta natureza.

Todas estas ferramentas são aplicáveis às atividades enquadradas no conceito de economia de partilha, conforme é demonstrado nos quatro estudos de caso apresentados dentro de cada uma das tipologias de negócio abordadas ao longo do e-book. Procurou-se, desta forma, explorar e apresentar o modelo Canvas de quatro plataformas de economia de partilha, algumas delas bastantes conhecidas do leitor, com objetivo de melhor compreender os conceitos e a sua aplicação prática.

Conforme explanado ao longo da publicação, a economia de partilha pode ser desenvolvida através de inúmeras formas, consoante a abordagem ao mercado, a modalidade da transação e o tipo de plataforma, cabendo ao empreendedor conhecer as diferentes variáveis e tomar decisões na fase de desenvolvimento da sua ideia. Só assim será possível passar à construção de um Plano de Negócio sólido que possibilite avaliar previamente a viabilidade das opções tomadas e, desta forma, dar início a um trajeto desafiante e altamente inovador.

6. Bibliografia

- » Barbu & Bratu (2018) - Business Models of the Sharing Economy, Article · May 2018
- » Berg and Fitter (2015), How Brands Can Take Advantage of the Sharing Economy
- » BPI (2018) - A economia da partilha (sharing economy): de fenómeno emergente a peça fundamental da revolução digital, BPI RESEARCH Julho-Agosto 2018
- » •Breunig, Johansen, Kristiansen - Digital Entrepreneurship across P2P, B2C and B2B Contexts, Digital Entrepreneurship, Pag,51
- » IAPMEI, Guia Prático do Empreendedor
- » Grifoni, Andrea, Ferri, Guzzo et al (2018) - Sharing Economy: Business Models and Regulatory Landscape in the Mediterranean Areas, International Business Research; Vol. 11, No. 5; 2018
- » Juliet Schor (2014) - Debating the Sharing Economy, A Great Transition Initiative Essay
- » Konecka-Szydłowska & Czupich - Coworking — A New Entrepreneurship Model in the Sharing Economy, Ekonomika Regiona [Economy of Region], 18(1), 2022
- » Munoz, P and Cohen, B (2017) Mapping out the Sharing Economy: A Configurational Approach to Sharing Business Modeling. Technological Forecasting and Social Change, 125. pp. 21-37.
- » Muñoz, P. Cohen, B. 2018. A Compass for Navigating Sharing Economy Business Models. California Management Review. In Press.
- » Parlamento Europeu (2017) - Agenda Europeia para a Economia Colaborativa
- » Petrini, M., De Freitas, C. S. & Da Silveira, L. M. (2017). A Proposal for a Typology of Sharing Economy. Revista de Administração Mackenzie [Mackenzie Management Review.], 18(5), 39–62. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p39-62>Plenter, Felt, Hoffen, Chasin, Rosemann (2017) - Repainting the business model canvas for peer-to-peer sharing and collaborative consumption, Twenty-Fifth European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal, 2017

7. Netgrafia

- » <https://sharingbusinesscompass.weebly.com/>
- » <https://danielettinger.com/2015/06/02/business-model-generation-a-alma-do-negocio/>
- » <https://www.portal-gestao.com/blog/699100-o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter.html>
- » <https://www.site.moki.com.br/post/cadeia-de-valor>
- » https://sharingeconomy.aapi.pt/?doing_wp_cron=1684344925.7669680118560791015625
- » www.airbnb.pt
- » www.zipcar.com
- » www.couchsurfing.com
- » <https://www.makerspaces.com/>

Ficha Técnica

TÍTULO

Economia de Partilha – Modelos de Negócio B2C /C2C

EDITOR

AAPI – Associação Ação para a Internacionalização

COORDENAÇÃO

CH Business Consulting, SA

AUTOR

Lurdes Morais (Partner CH Group, Senior consultant)

Simão Jorgensen (Consultant)

EDIÇÃO GRÁFICA

CH Business Consulting, SA

DATA

Maio 2023

PROJETO

Financiado pelo CENTRO 20020, no âmbito do projeto SHARING ECONOMY – EMPREENDEDORISMO NA ECONOMIA DE PARTILHA, operação código CENTRO-04-3560-FSE-072309-SIAC EMPREENDEDORISMO



SHARING ECONOMY

shareconomy.aapi.pt



Associação Ação
Para a Internacionalização

CENTRO **2020**



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu