



SHARING ECONOMY

E-Book

Economia de Partilha

**Upgrade de
Negócios Tradicionais**

Joana dos Santos

Junho de 2023



Associação Ação
Para a Internacionalização



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Índice Geral

1. Introdução	5
2. Principais Diferenças entre o Modelo de Negócio “Tradicional” e o Modelo de Negócios da Partilha	7
3. Tecnologia, o Amago dos Negócios da Economia da Partilha	11
3.1. As plataformas digitais da economia da partilha	11
3.2. Economia baseada em dados	18
3.3. Algoritmos de aprendizagem automática	19
4. Potenciais Benefícios que as Empresas “Tradicionais” podem colher ao entrar na Economia da Partilha	20
5. Agarrar as Oportunidades da Economia da Partilha - um Caminho Possível para as Empresas “Tradicionais”	27
5.1. Modelos de integração da partilha dos modelos de negócio pelas empresas “tradicionais”	27
5.1.1. Adaptação da proposta de valor do modelo de negócio existente à economia da partilha.	29
5.1.2. Adaptação da interface com o cliente do modelo de negócio existente	29
5.1.3. Alteração da infraestrutura empresarial	30
5.1.4. Implementação de uma nova proposta de valor	30
5.2. Estudo de casos	33
5.2.1. Parceria do <i>Royal Bank of Scotland</i> com empresas de financiamento colaborativo, uma estratégia para não deixar de fora uma franja importante do mercado.....	34
5.2.2. Clientes da <i>IKEA</i> passam a poder recorrer a serviços de montagem	35
5.2.3. <i>Indie Campers</i> integra partilha para dar resposta ao crescimento da procura	36
5.2.4. <i>Avis</i> , tirar partido do crescimento dos serviços de carros partilhados	37
5.2.5. <i>UPS</i> acrescenta entregas “ <i>gig</i> ” com a aquisição da <i>Roadie</i>	38
5.2.6. <i>PwC</i> , talento sempre “à mão”	39
5.2.7. <i>VDL</i> , economia da partilha dentro de portas.....	40
5.2.8. <i>Trringo</i> , a estratégia de partilha do grupo <i>Mahindra</i>	41
5.2.9. <i>Marriott</i> , reserva fácil e rápida de espaços de reunião e conferências <i>on demand</i>	42
5.2.10. <i>Onefinestay</i> , a estratégia da <i>AccorHotels</i> para abrir novos mercados.....	43

6. Conclusões	46
7. Referências	49
8. Ficha Técnica	51

Caixas de Texto

Caixa 1 – Os quatro pilares que definem a economia da partilha	7
Caixa 2 – Um novo paradigma está a acontecer na forma de fazer negócios!	8
Caixa 3 – Uber, um exemplo incontornável.....	9
Caixa 4 – A flexibilidade na proposta de valor da plataforma <i>Merytu</i>	12
Caixa 5 – Efeito de rede	13
Caixa 6 – <i>SheerME</i> : uma estratégia diferenciadora para atrair e manter utilizadores	14
Caixa 7 – Entregaria a sua mala a estranhos? É este o negócio da <i>LUGGit</i>	16
Caixa 8 – <i>Shimejito</i> - produção descentralizada e sustentável	17
Caixa 9 – Plano de Recuperação e Resiliência e Portugal 2030: possibilidades de financiamento da inovação tecnológica para as empresas “tradicionais”	18
Caixa 10 – Até que ponto as pessoas nos Estados Unidos consideram os serviços de economia partilhada confiáveis (2019)	20
Caixa 11 – Os <i>Millenials</i> e a economia da partilha	21
Caixa 12 – <i>Evaneos</i> , a aposta em guias locais para criar experiências memoráveis	23
Caixa 13 – <i>Boleias.net</i> , mais que uma viagem partilhada, uma oportunidade para conhecer “novas pessoas simpáticas”	23
Caixa 14 – Da fidelização ao empoderamento dos clientes	24
Caixa 15 – <i>Peerby</i> , motivação e narrativa alinhadas com princípios de sustentabilidade ambiental	25
Caixa 16 – Dos fundamentos ideológicos da economia da partilha à concentração do poder de mercado	26
Caixa 17 – No mínimo, seja cliente	30
Caixa 18 – Manter-se à defesa, uma estratégia possível.....	31
Caixa 19 – Quadro resumo casos de integração da partilha dos modelos de negócio pelas empresas “tradicionais”	34
Caixa 20 – 5 etapas fundamentais para entrar na economia da partilha	45

1. Introdução

O presente e-book insere-se no âmbito do projeto *Sharing Economy* – Sistema de Incentivos às Ações Coletivas, domínio Empreendedorismo - desenvolvido pela Associação Ação para a Internacionalização (AAPI). O projeto tem como objetivo central estimular o espírito empreendedor para a criação de novos negócios, tendo por base os princípios da economia de partilha numa economia global, acompanhando as tendências de um crescimento exponencial deste paradigma a nível mundial.

No escopo deste objetivo o projeto consagrou toda uma atividade à capacitação para o empreendedorismo, assentando num conjunto relevante de iniciativas destinadas a levar até aos potenciais empreendedores conceitos emergentes, desenvolvendo ateliers de inovação, *webinars* temáticos e *e-books* de capacitação, que combinaram as áreas nucleares de apoio à ideação e formação dos projetos empresariais, com *benchmarking* e apresentação de exemplos disruptivos de novos negócios enquadrados no modelo económico da partilha. Este *e-book* encerra um ciclo de publicações vocacionadas para explorar e discernir os fatores inovadores e distintivos que estão na base do sucesso crescente do modelo da partilha.

A economia da partilha, como tendência, teve um impulso muito significativo na última década e em todos os países as empresas e os consumidores abraçaram esta transformação, com as plataformas de partilha a fazerem agora parte da vida quotidiana. Este novo modelo de negócio oferece novos mercados para as empresas e mais oportunidades geradoras de rendimentos para bens, serviços e competências, mesmo aqueles que não participavam anteriormente no mercado, conduzindo a mudanças não só na configuração de novos negócios, mas também, em muitos casos, em empresas já posicionadas do mercado.

Na convicção de que o modelo de partilha poderá vir a ser uma característica significativa do panorama empresarial no futuro, o *e-book* “*Economia da partilha: Upgrade dos negócios tradicionais*” aborda como as empresas se podem posicionar para tirar o máximo partido deste novo modelo económico. A perspetiva é a de que, seja qual for a configuração do negócio, já operacionalizado ou em fase de idealização pelos empreendedores, a economia de partilha apresenta oportunidades e riscos que não seria sensato ignorar.

Para o efeito, considera-se essencial uma compreensão clara do funcionamento da economia da partilha, pelo que numa primeira fase, este *e-book* revisita os conceitos que lhe estão inerentes, confrontando o modelo de negócios da partilha, com o *modus operandi* dos negócios tradicionais, descortinando as diferenças mais marcantes.

Num segundo momento, este *e-book* analisa o papel essencial de facilitador assumido pela tecnologia na economia de partilha, que permitiu a ligação a uma escala sem precedentes, criando possibilidades infinitas. As plataformas são a forma predominante de organização do modelo de partilha, coordenando e intermediando transações, monetárias ou não. O ambiente virtual propicia que essa intermediação mobilize ferramentas inteligentes, como algoritmos de recomendação, motores de pesquisa e a classificação de informação.

Em consonância com o papel da tecnologia, a economia da partilha reflete uma mudança nos padrões de consumo, em particular, a procura de bens e serviços convenientes, acessíveis e sustentáveis, que a internalização pelos negócios convencionais permitirá aproveitar. Sob o signo de transações *peer to peer* e acesso em vez de propriedade, as empresas da economia da partilha advogam uma maior eficiência na utilização de recursos e a oferta de experiências mais marcantes, temas particularmente caros às gerações mais jovens.

Por último, o *e-book* sugere formas de potenciar as oportunidades e ultrapassar os desafios que emergem da ascensão da economia da partilha, para assegurar um desenvolvimento empresarial sustentável e adaptado às novas realidades. As empresas “tradicionais” apresentam interesses adquiridos, capacidades historicamente acumuladas, ligações estabelecidas na cadeia de valor e formas institucionalizadas de operar. Deste modo, a sua incursão na economia da partilha assume contornos diferentes, podendo passar pela adaptação da proposta de valor, com adição de um serviço de partilha, alteração da *interface* com o cliente, transformação da infraestrutura empresarial, ou criando todo um novo modelo de negócio de partilha. Ao mesmo tempo as empresas podem inovar para modelos de partilha através de desenvolvimento interno, parceria ou aquisição. Este quadro conceptual foi ilustrado com a apresentação de 10 cases de empresas históricas envolvidas na economia da partilha.

Em termos da abordagem metodológica que sustentou o desenvolvimento deste *e-book* sublinha-se a recolha de informação (*desk research*) e análise exaustiva a fontes bibliográficas relevantes, em particular artigos científicos, não obstante a transformação de modelos de negócios por parte de operadores históricos ser um tema onde a literatura científica ainda é bastante reduzida. Para o estudo de casos, a fim de obter dados adicionais e a triangulação de fontes, foram recolhidas informações nos *websites* das empresas e nas plataformas de partilha, comunicados dos atores envolvidos e notícias de imprensa.

Uma nota final para a utilização da terminologia empresas “tradicionais” ao longo deste *e-book*, referindo que a sua acessão não reveste qualquer carga apreciativa ou pejorativa, visando apenas municiar uma distinção clara entre estas empresas e os novos *players* enquadrados na economia da partilha.

2. Principais Diferenças entre o Modelo de Negócio “Tradicional” e o Modelo de Negócios da Partilha

Atualmente, a economia da partilha continua a desenvolver-se em profundidade, e é cada vez mais procurada, quer pelo público, quer pelo capital que investe frequentemente em novos negócios emergentes que prosseguem este modelo económico.

O modelo de negócio de economia da partilha utiliza a *Internet* como meio para a operação e a sua estrutura assenta fundamentalmente, embora com algumas variantes, em “recursos ociosos + valor de utilização + retorno correspondente”. O negócio centra-se na operacionalização de uma plataforma, sem que a empresa que a explora possua diretamente os recursos ociosos. Os proprietários destes são fornecedores de produtos e serviços, que transferem o direito de utilização para os clientes, que deles necessitam durante um certo período, continuando a ser os seus detentores. O lado da procura geralmente só pode usufruir dos bens ou serviços através de aluguer ou partilha. O modelo empresarial de operação não só cria valor para o lado da procura para resolver as suas necessidades de utilização de determinados bens ou serviços, mas também para o lado da oferta, ao proporcionar-lhes o retorno adequado.

Caixa 1 – Os quatro pilares que definem a economia da partilha

Plataformas digitais	Acesso sobre a propriedade
Geolocalização e mobilidade; Em tempo real; Ligam o excesso de capacidade com a procura. 	Com diversos modelos, como: aluguer, empréstimo, assinatura, revenda, troca, doação... 
Consumo baseado na confiança	Experiência emocional
Os utilizadores procuram uma interação baseada em sistemas de auto monitorização e avaliação. 	Além da mera transação, é preciso conseguir uma conexão emocional, para ser percebido como um negócio amigável. O sentimento de comunidade é quase sempre explorado para este fim. 

As diferenças do modelo empresarial de economia partilhada manifestam-se principalmente nos aspetos seguintes. Primeiro, o modelo de negócio de economia partilhada permite em geral proporcionar preços mais baixos aos consumidores, em comparação com o modelo de negócio tradicional. Esta vantagem de preço deve-se principalmente à estrutura de custos mais reduzido e sem intermediários. Segundo, o modelo de negócio de economia da partilhada é uma forma de ter o direito de participar - tanto do lado da procura, como do lado da oferta, num modelo que difere do modelo de negócio tradicional. O lado da procura torna-se mais autónomo na economia da partilha, já que a incapacidade financeira para adquirir os produtos, não restringe a possibilidade de usufruir destes, muitas vezes com uma escolha mais personalizada. Do lado da oferta podem participar todos os que estejam disponíveis para partilhar os seus bens, trabalho ou competências. Em terceiro lugar, o modelo de negócio de economia partilhada é propício ao desenvolvimento sustentável. O objeto de configuração do modelo empresarial são recursos ociosos, e estes recursos podem ser utilizados eficiente e repetidamente. Em grande medida, e em termos teóricos, a economia da partilha não só reduz os custos operacionais das empresas, como também permite a utilização sustentável de recursos.

Satisfação das necessidades dos clientes

Com um modelo assente numa estrutura digital os negócios da economia da partilha baseiam-se em estratégias de **datificação**. O aumento da capacidade de computação e a disponibilidade de armazenamento na nuvem permitiram a recolha, armazenamento e análise de dados em grande escala e a um ritmo muito mais rápido do que nunca.

Os dados tornaram-se uma parte integrante dos negócios da economia da partilha e são utilizados para uma multiplicidade de fins, tais como prever o comportamento dos consumidores, melhorar os produtos e serviços e gerir a oferta através de algoritmos. O sistema de gestão da oferta é melhorado através de **algoritmos de autoaprendizagem** baseados em dados. Os dados são ainda muitas vezes monetizados, por exemplo, através de publicidade direcionada.

Estrutura do modelo operacional

Nos negócios “tradicionais” verifica-se a necessidade de investimento em ativos fixos e cadeia de abastecimento mais ou menos longa, o que implica uma estrutura de custos operacionais pesada e aumenta o risco do negócio.

Nos negócios da economia da partilha verifica-se uma **muito menor necessidade de investir ativos fixos** (além da plataforma), o que reduz significativamente os custos e riscos estruturais. O investimento em bens de capital tradicionais, tais como automóveis, hotéis ou armazéns, é muitas vezes mínimo; estes negócios tendem a investir, em vez disso, em infraestruturas digitais e dependem esmagadoramente de dados, competências, ideias e bens físicos fornecidos pelos seus utilizadores (clientes e fornecedores).

Caixa 2 – Um novo paradigma está a acontecer na forma de fazer negócios!

A *Uber*¹, a maior empresa de serviços de viagens, não possui um único veículo.

O *Facebook*², a maior distribuidora de informação, não cria conteúdo.

A *Alibaba*³, a retalhista mais valiosa do mundo, não tem inventário.

A *Airbnb*⁴, a maior fornecedora de alojamentos, não detém ativos imobiliários...

Os fornecedores não fazem parte da cadeia de abastecimento, sendo antes estabelecida uma relação de **cooperação ou aliança**, que é uma inovação do modelo empresarial tradicional. Este novo sistema baseia-se na colaboração entre pares e no “empoderamento das pessoas comuns”, que podem tornar-se microempresários e obter rendimentos extra oferecendo os seus bens e/ou competências.

Nos setores de serviços, a economia da partilha baseia-se essencialmente em trabalhadores independentes ou prestadores de serviços independentes (os quais ganharam a designação de **trabalhadores “gig”**).

Competência principal

As capacidades nucleares das empresas “tradicionais” referem-se geralmente à qualidade do produto, capacidade de inovação e preço, etc.

Na economia da partilha, a **tecnologia**, e concretamente a plataforma utilizada, é o principal recurso-chave, sendo através desta que todo o negócio se desenvolve (quer o relacionamento com fornecedores, quer com utilizadores/ clientes).

Criação de valor

Na economia da partilha, para gerar valor é necessário fazer **corresponder os recursos ociosos às necessidades efetivas**, através da plataforma. Tal significa, não só captar os clientes dos bens ou serviços disponibilizados através da plataforma, como também atrair os proprietários dos bens ou os detentores de competências pois, o sucesso do negócio depende da sua capacidade de chamar um número suficiente de utilizadores de todos os lados do mercado (procura e oferta).

As plataformas utilizadas na economia da partilha utilizam algoritmos para fazer esta “correspondência”, muitas vezes determinada por indicadores como classificações, comentários de clientes ou taxas de cancelamento ou de aceitação.

¹ www.uber.com/pt-pt

² www.facebook.com

³ www.portuguese.alibaba.com

⁴ www.airbnb.pt

Escalabilidade/ mobilidade

Para os negócios tradicionais as estruturas físicas e a localização são muitas vezes elementos fundamentais, mas sendo ativos próprios a expansão para novos mercados ou geografias está condicionada às capacidades de investimento.

Para os negócios de partilha, os serviços de infraestrutura de nuvem permitem **conduzir virtualmente as suas operações regionais ou globais** a partir de qualquer local e os seus utilizadores podem estar sediados em qualquer parte do mundo.

Estratégias de receitas

Os custos estão relacionados com fornecedores, operações internas e salários e a geração de lucro depende da capacidade do valor das compras dos clientes gerar uma margem para cobrir estas despesas

No modelo de economia da partilha, as receitas provêm não só do lado da procura na plataforma, mas também dos seus fornecedores. As estratégias de receitas baseiam-se na oferta de planos de subscrição e na cobrança de vários tipos de **taxas ou comissões aos clientes e aos fornecedores** dos bens ou prestadores de serviços que **utilizam as plataformas**. Os principais custos estão associados à atualização tecnológica e rotina de manutenção da plataforma.

Caixa 3 – Uber⁵, um exemplo incontornável

A *Uber* não investe em automóveis, mas desde a sua criação conseguiu expandir-se e crescer em 69 países a um ritmo sem precedentes. Tem 26 900 trabalhadores nos quadros e 5 milhões de condutores que, ou são proprietários dos automóveis ou os alugam, sendo a maioria deles classificados como trabalhadores independentes ou “condutores parceiros”.

A *Uber* coordena os seus serviços através duma aplicação, o seu «*linchpin*» (gestão algorítmica), fazendo corresponder os clientes aos condutores.

Os seus principais ativos são a rede de utilizadores (condutores e consumidores), os dados e a marca.

⁵ www.uber.com/pt-pt

3. Tecnologia, o Amago dos Negócios da Economia da Partilha

3.1. As plataformas digitais da economia da partilha

As plataformas digitais tiveram um crescimento significativo na adoção, diversidade e inovação na última década. Cresceram por vários motivos, incluindo aumentos na adoção da *Internet*, o amadurecimento do setor da publicidade online e o crescimento da computação em nuvem. Um rápido aumento na propriedade de *smartphones* também proporcionou maior acesso às plataformas.

Atualmente as plataformas digitais são poderosos motores da atividade económica, tendo impulsionado **inovações radicais nos modelos de negócios em vários setores**. Permitem a indivíduos ou clientes empresariais marcar uma viagem, encomendar comida ou procurar um freelancer para desenvolver um site ou traduzir um documento, entre muitas outras atividades e tarefas.

Entre os modelos de negócio emergentes encontra-se a economia da partilha, que apresenta alguns contextos inovadores para o uso da tecnologia e para os tipos de relações sociais que são realizadas através de canais digitais.

Estas plataformas estão geralmente orientadas para fazer a intermediação entre quem tem os recursos e quem precisa dos mesmos, fazendo o *matchmaking* e concentrando-se na coordenação e otimização desse casamento com base num conjunto de atributos e critérios objetivos (seja a localização, o tipo de serviços, as classificações, etc.).

As plataformas digitais mais comuns nos negócios da economia da partilha integram um **modelo centralizado, que faz a intermediação de ponta a ponta**, embora também existam exemplos de plataformas que apenas se concentram em colocar os participantes em contacto uns com os outros. Neste último caso as plataformas fornecem os serviços de *matchmaking*, com algum tipo de perfil ou método de publicação, que permite aos utilizadores ligarem-se e avaliarem-se uns aos outros, sendo estes responsáveis pela negociação e transações (é, por exemplo, o caso da *OLX*⁶, *Couchsurfing*⁷ ou *Freecycle*⁸).

⁶ www.olx.pt

⁷ www.couchsurfing.com

⁸ www.freecycle.org

Nos modelos de intermediação de ponta a ponta, as trocas que ocorrem na plataforma centralizada são acompanhadas de perto e obedecem a protocolos normalizados incorporados nas materialidades e políticas da plataforma mediadora, designadamente nos Termos e Condições, que têm que ser subscritos pelos utilizadores.

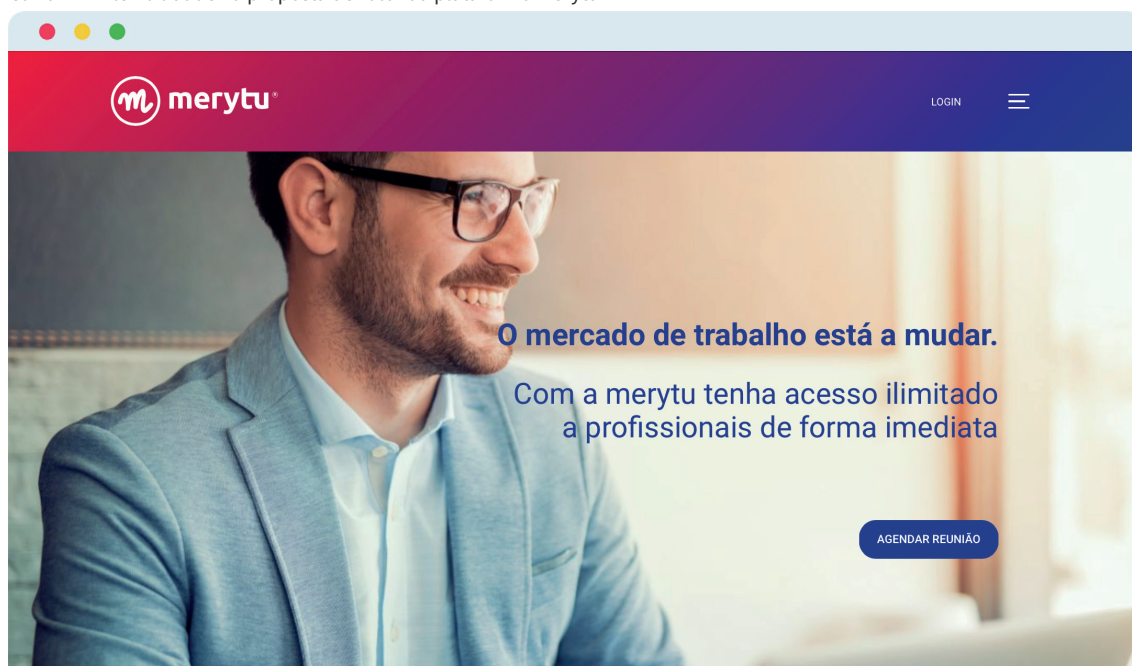
Por conseguinte, as **tecnologias digitais são um aspeto crítico** deste processo, quer como interface para os participantes se ligarem ao serviço, quer como processadores de informação. Assim, naturalmente, a **arquitetura, tecnologia e design das plataformas está orientada para corporizar os vetores que caracterizam este modelo de negócio**, visando principalmente:

» **Garantir flexibilidade - fornecimento de acesso rápido e dinâmico**

Os recursos, o trabalho ou a mão-de-obra podem ser acedidos a pedido, e os participantes podem contribuir em diferentes papéis. A adesão a uma plataforma deste tipo é muitas vezes menos complexa do que processos semelhantes no mercado tradicional, tornando a opção mais conveniente. A capacidade de utilizar uma plataforma de forma irregular e quando necessário é um aspeto essencial do sucesso como modelo de negócio, uma vez que incentiva tanto o consumo como a contribuição dos participantes, cultivando o conceito de “economia *peer-to-peer*”.

A flexibilidade significa que os utilizadores podem contribuir de forma fácil e eficiente com os seus recursos ociosos (tempo, bens, competências). Implícito neste acordo de pares está um certo grau de autonomia por parte do indivíduo para realizar as suas próprias trocas, bem como uma abertura em toda a rede para as contribuições dos utilizadores.

Caixa 4 – A flexibilidade na proposta de valor da plataforma Merytu⁹



Imagens da Merytu (www.merytu.com)

⁹ www.merytu.com

Esta plataforma portuguesa permite às empresas do setor da hotelaria e restauração acederem a profissionais qualificados pelo período de que necessitem. A plataforma automatiza matching de perfis, pagamentos, seguros ou qualquer burocracia legal, ou administrativa.

A flexibilidade é um conceito explorado, abrangendo os dois públicos-alvo deste negócio.

Aos profissionais oferece-se um processo transparente e intuitivo para poderem participar - “tão simples”, ao mesmo tempo que se põe a tónica na autonomia e na possibilidade de um estilo de vida onde a tecnologia permite definir a carreira na primeira pessoa, com ganhos acima da média e possibilidades de evolução sem precedentes.

Para as empresas, a *Merytu* garante eficiência de custos, o tempo de processo reduzido e a seleção criteriosa por desempenho do profissional.

» Estabelecer correspondências (matchmaking)

Os participantes são agrupados com base nas suas necessidades ou no que podem fornecer e a plataforma otimiza este processo através de filtragem, avaliação e pesquisas algorítmicas ou apoiada digitalmente

A viabilidade das redes de partilha ou de colaboração em grande escala baseia-se na presença de uma plataforma digital de coordenação, que associa os utilizadores de uma grande rede com base num conjunto de atributos. A triagem e a correspondência surgiram, portanto, como um dos principais benefícios das plataformas de economia da partilha, uma vez que este processo automatizado reduz os custos de transação e elimina a necessidade de despesas burocráticas, ligando pessoas de forma eficaz e em tempo real. Tal é possível através de atribuição algorítmica - um algoritmo atribui os participantes uns aos outros com base num conjunto de atributos (por exemplo, a localização dos participantes), e a procura e triagem ativas, em que os participantes utilizam uma variedade de características digitais para avaliar os seus pares e negociar trocas.

» Alargar o alcance

Os participantes podem aceder a mais recursos, a mais tipos diferentes de recursos, a recursos mais distantes e a recursos que anteriormente eram inacessíveis ou estavam inativos, sendo por isso muito lata a profundidade do acesso proporcionado pelas plataformas de economia da partilha, em termos de escala, distância e heterogeneidade dos recursos e dos pares

O benefício essencial que os sistemas de economia da partilha oferecem não é um produto ou serviço no sentido tradicional, mas sim o acesso a uma grande rede de fornecedores, consumidores ou recursos. A extensão do alcance refere-se à profundidade do acesso fornecido por uma plataforma, em termos de escala e extensão global, bem como o acesso a ativos subutilizados.

Estas plataformas, ao atingirem uma grande massa crítica de contribuintes, podem “abastecer-se” de conteúdos e recursos valiosos, muito para além do que uma empresa tradicional poderia razoavelmente produzir. Por outro lado, a escala é, sem dúvida, um aspeto proeminente dos negócios da partilha pois significa que a rede pode crescer exponencialmente e que a qualidade da oferta melhora à medida que a rede cresce.

Caixa 5 – Efeito de rede

O efeito de rede refere-se à ideia de que o valor de uma determinada plataforma aumenta à medida que mais pessoas a utilizam. Isto é, quanto mais utilizadores uma plataforma digital possui, mais atraente se torna porque cria uma maior variedade de conteúdos, serviços ou produtos disponíveis, o que por sua vez atrai mais utilizadores e cria um ciclo de crescimento contínuo.

O efeito de rede pode ocorrer de várias formas, como no caso das redes sociais, onde o valor da plataforma aumenta à medida que mais pessoas estão ligadas e partilham conteúdos umas com as outras. Da mesma forma, em outras plataformas digitais, como aplicações de transporte partilhado ou marketplaces online, a disponibilidade de mais motoristas ou vendedores significa mais opções para os utilizadores, tornando a plataforma mais atrativa.

Este efeito de rede é uma das razões pelas quais muitas plataformas digitais têm uma tendência a se tornarem dominantes no mercado, uma vez que é mais difícil para novos entrantes competirem com a base de utilizadores estabelecida de uma plataforma já consolidada no mercado.

O sucesso de uma plataforma depende da sua capacidade de atrair um número suficiente de utilizadores de todos os lados do mercado - fornecedores de bens, trabalho ou competências e clientes, que assegure uma densidade útil de ligações. Assim, as plataformas adotam estratégias baseadas ou não na fixação de preços - tais como o fornecimento de acesso livre ou recompensas - para atrair utilizadores dos diferentes lados do mercado. Estas estratégias criam mais valor para os utilizadores e atraem ainda mais utilizadores, criando massa crítica.

O alcance não se refere apenas ao número de pessoas que a plataforma coordena, mas também à sua função como repositório centralizado de recursos ociosos ou inexplorados. Bens não utilizados, talentos de amadores ou trabalhadores a tempo parcial, são trazidos à tona e colocados ao alcance de toda a rede.

Caixa 6 – SheerME¹⁰: uma estratégia diferenciadora para atrair e manter utilizadores

SheerME é plataforma portuguesa de descoberta, marcações e pagamentos de serviços de beleza e bem-estar. A plataforma já conta com mais de 100 mil utilizadores em Portugal e com mais de 2500 estabelecimentos comerciais, oferecendo mais de 150 mil serviços de bem-estar, beleza e *fitness*.

Na base deste sucesso está uma estratégia para atrair e manter os utilizadores. Sempre que um cliente efetua uma marcação através da *SheerME*, recebe uma percentagem do valor da sua marcação de volta na sua carteira digital para ser usada num próximo agendamento. Este é o ponto diferencial da *SheerME*, que aposta num sistema de “*wallet*” e “*cashback*” para criar frequência de utilização e fidelização do utilizador, bem como um modelo de *marketplace* sem custos fixos para o comerciante.

¹⁰ www.sheerme.com

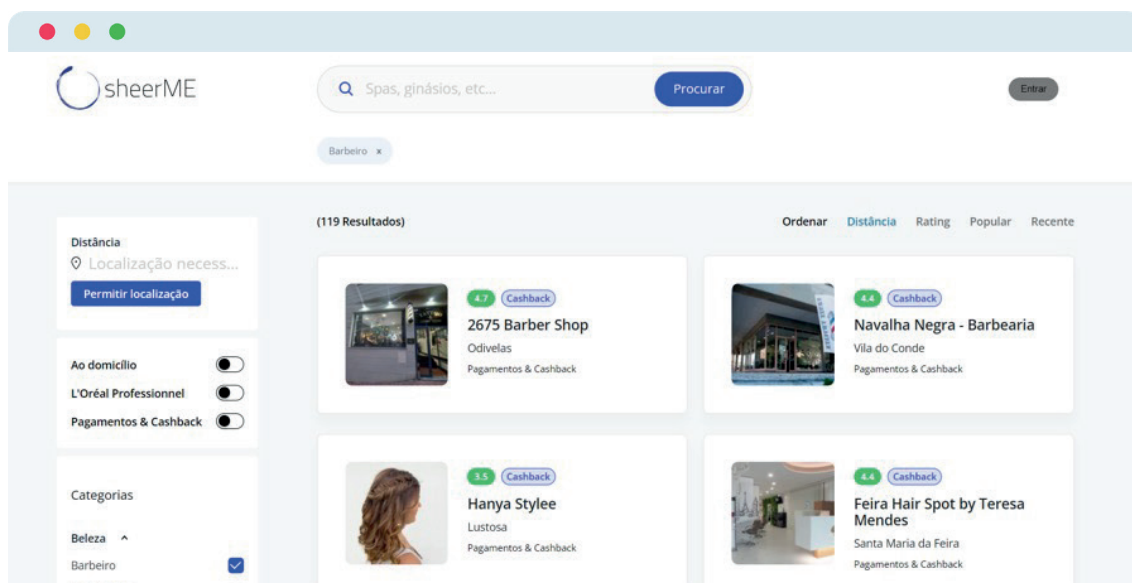


Imagem da SheerME (www.sheerme.com)

» Gerir transações

O mediador trata da logística das transações, quer seja através da disponibilização de pagamentos seguros através do *website*/ aplicação; gestão das interações e histórico de registos.

Enquanto mediadora, a plataforma assegura medidas de segurança à própria transação, punindo ativamente os utilizadores que não cumprem e/ou reembolsando os utilizadores que tenham sido defraudados.

A natureza automatizada da transação não só aumenta a conveniência, como melhora a confiança de ambos os lados da transação. Os participantes são poupados a eventuais problemas logísticos ou ao constrangimento social de efetuarem eles próprios a transação.

» Criar confiança

A confiança é um elemento central dos negócios da economia da partilha e, possivelmente representa um dos principais *handicaps* face aos negócios tradicionais. Este modelo implica frequentemente que os utilizadores se encontrem pessoalmente, partilhem veículos ou emprestem pertences valiosos uns aos outros.

Tratam-se de interações pessoais, que são acompanhadas e asseguradas por uma série de funcionalidades digitais, que visam reforçar a confiança, sendo a mais comum o sistema de classificação e de avaliação, como as críticas dos utilizadores. Os perfis tornaram-se populares como uma extensão do currículo, um local para fornecer qualificações, informações biográficas e, de um modo geral, fazer com que os intervenientes deixem de ser completamente anónimos.

Para além dos processos estritamente técnicos da plataforma, a confiança é também avaliada pela forma como é gerida a comunidade de utilizadores. O mediador estabelece um sistema de legitimidade, normalmente pela avaliação encorajando a confiança nos participantes e no próprio processo de mediação. Esta gestão manifesta-se sob a forma de uma série de políticas, executadas por pessoas ou algorítmicos da plataforma, que incentivam os participantes a ter um desempenho eficaz e eliminam os utilizadores cujas classificações desçam abaixo de um nível aceitável. Embora as plataformas tentem manter as barreiras reduzidas para os novos utilizadores (prossequindo a imagem de flexibilidade acima referida), é sabido que muitas realizam verificações dos antecedentes dos fornecedores para excluir potencialmente participantes perigosos ou pouco fiáveis. Ao mesmo tempo, no caso dos serviços, o controlo também pode incluir entrevistas de despistagem, formação ou testes de competência.

Caixa 7 – Entregaria a sua mala a estranhos? É este o negócio da LUGGit¹¹

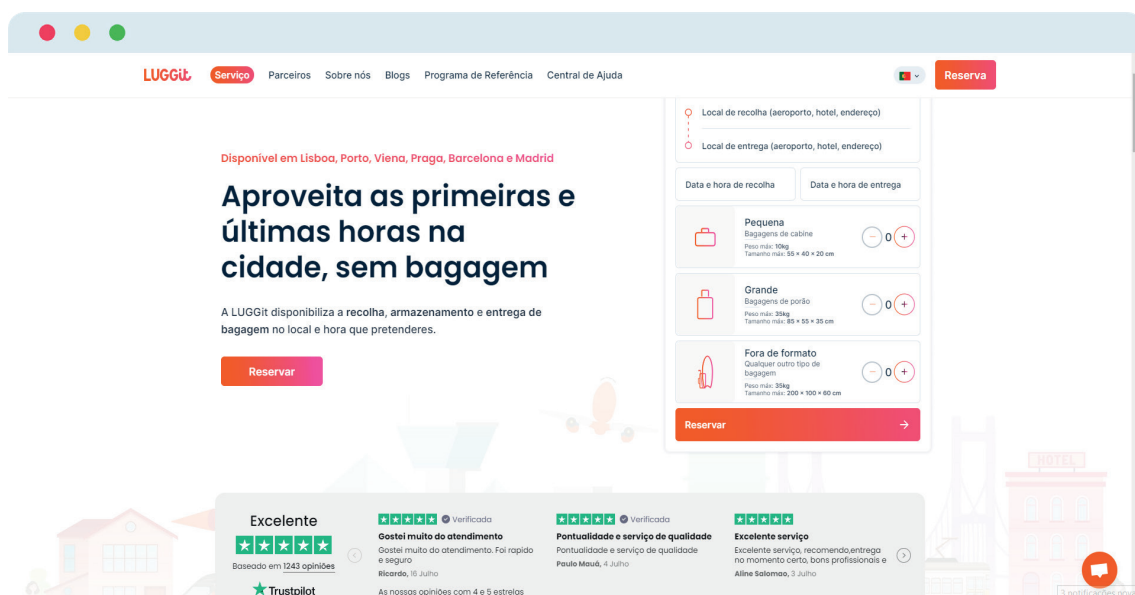


Imagem da LUGGit (www.luggit.app/pt)

A LUGGit é uma plataforma que disponibiliza um serviço de recolha, armazenamento e entrega de bagagem, em tempo-real.

Através de uma aplicação móvel “LUGGit”, os utilizadores podem pedir para as suas malas serem recolhidas em determinado local e entregues no horário e sítio determinado pelo utilizador. Durante este período de tempo, estas são guardadas num dos armazéns da empresa portuguesa. O serviço de recolha e entrega da mala é feita por prestadores de serviços externos à empresa, que são chamados de “keepers”.

Para assegurar a transparência e dar confiança aos utilizadores, a companhia permite que os utilizadores saibam, em tempo real, onde estão os seus pertences. Quando os “keepers” recolhem as malas, estas ficam cobertas por um seguro e são seladas, na presença do cliente, com uma fivela que contém um QR Code cuja leitura permite fazer o acompanhamento em tempo real. Estes mecanismos são essenciais para gerar confiança e credibilizar a operação.

¹¹ www.luggit.app/pt

» Criar uma comunidade

As plataformas da economia da partilha encorajam e beneficiam da ação coletiva. A motivação para a participação no modelo económico está associada a movimentos sociais mais alargados, e o mediador baseia-se no capital social das comunidades, bairros ou grupos profissionais.

A coletividade assume em muitos casos contornos relacionados com noções ideológicas, que têm como premissa os benefícios percebidos pela plataforma. As questões relacionadas com a sustentabilidade são possivelmente as mais comuns, com as escolhas dos utilizadores a justificarem-se na eficiência da economia da partilha na mobilização de recursos subutilizados e no incentivo ao acesso em detrimento da propriedade. Pode estar associada a movimentos “anti-consumo” ou “consumo consciente”, movimentos anticapitalista ou formas de contornar grandes *players* dominantes da economia global e de empoderar as pessoas comuns e os pequenos produtores e trabalhadores independentes.

Na forma como estes valores são promovidos, existe um forte sentimento de que, através de plataformas e características digitais específicas, as pessoas podem ser encorajadas a participar em formas favoráveis à comunidade ou em causas progressistas. Neste pressuposto, a economia da partilha é promovida como uma forma de colaborar para o bem comum e ao funcionar como um espaço digital connectivo está a mobilizar novas formas de participação numa comunidade.

Caixa 8 – Shimejito - produção descentralizada e sustentável

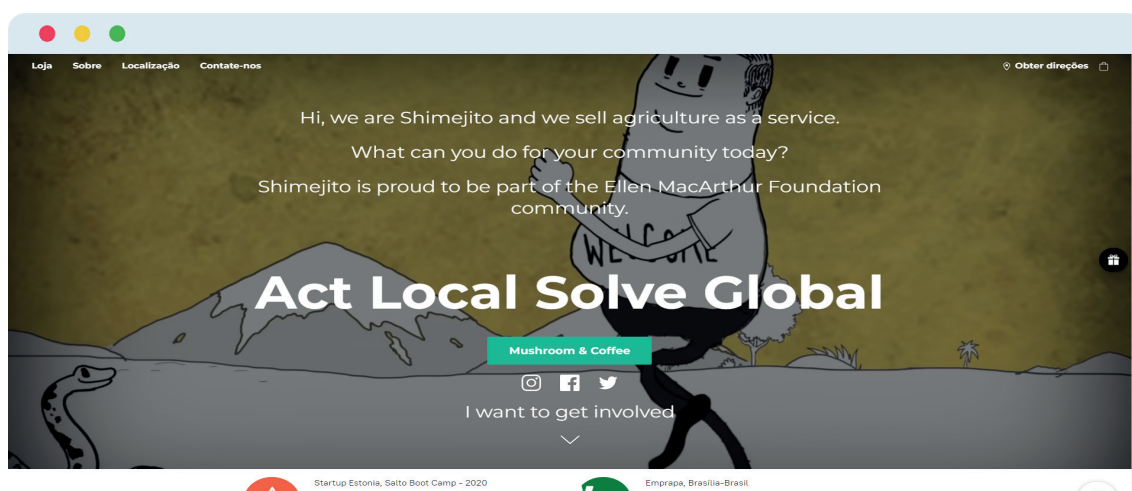


Imagem da Shimejito (www.shimejito.com)

A Shimejito é uma agritech com impacto social, acelerada pelo BGI/MIT, eleita *Smart City* n.º 1 de Portugal em 2019. Pretende solucionar um problema global recorrendo a soluções locais através da construção de estufas urbanas (as “Farms”) para a produção de cogumelos de forma descentralizada e sustentável.

O cliente ou o produtor compram um serviço (*agriculture as a service*) que contempla *hardware*, *software*, plano de negócios, vendas e produção geridos pela Shimejito, que vai garantir a produção de cogumelos num modelo de economia circular. É então garantida aos “farmers” toda a construção da infraestrutura, logística, manutenção, produção e compra do produto.

As *Farms* têm 70m² e capacidade para produzir até 6 toneladas de cogumelos exóticos por ano, sem efeitos de sazonalidade. O processo assenta na tecnologia proprietária desenvolvida pela *Shimejito* (modelo económico, modelo de produção descentralizado de cogumelos e parâmetros de *software* de controlo de *IoT*). Tendo por base o conceito de economia circular, a empresa garante desperdícios industriais nulos e apela ao investimento de todos os que queiram fazer parte de uma “comunidade” transformadora.

3.2. Economia baseada em dados

Na economia da partilha, tal como em qualquer negócio que se corporiza a partir de plataformas digitais, os dados são um recurso estratégico. Os avanços tecnológicos facilitaram a recolha, processamento, armazenamento, utilização e transferência de dados para diferentes fins, a uma velocidade e escala nunca antes atingida. Os dados podem ser recolhidos a partir dos *websites*, aplicações e utilizando localizadores e outras ferramentas digitais.

Os dados estruturados, tanto agregados como pessoais, são valiosos e podem ser utilizados pelas empresas para planear, melhorar as operações, acelerar a tomada de decisões ou maximizar o desempenho. Por exemplo, os dados recolhidos sobre as preferências dos utilizadores - os seus padrões de consumo e gostos, etc. - fornecem informações valiosas que podem ajudar as empresas na tomada de decisões económicas sobre a oferta de produtos, conceção, preços, inventário e logística. Essas informações também podem ser usadas para fins publicitários ou utilizadas para desenvolver novos produtos e serviços, os quais, por sua vez, podem ajudar estes negócios a gerar receitas consideráveis.

Nos negócios da economia da partilha mais maduros, **as plataformas digitais recolhem dados dos utilizadores para fins empresariais, nomeadamente para estabelecer correspondência com utilizadores, para aprendizagem automática e formação de algoritmos, bem como para melhorar os processos automatizados de tomada de decisões.** O acesso a esta informação representa uma vantagem competitiva considerável relativamente a muitos negócios tradicionais, sobretudo sobre aqueles que se concretizam apenas *offline*.

3.3. Algoritmos de aprendizagem automática

A disponibilidade de dados a uma escala massiva e sem precedentes, associada a outras tecnologias emergentes conduziu a grandes avanços em termos de Inteligência Artificial. A IA já tem vindo a ser utilizada em diversas áreas, tais como motores de busca e recomendação de produtos, reconhecimento de voz, deteção de fraudes, compreensão de imagens, robótica e processamento de linguagem natural. A IA também dinamiza novas práticas empresariais, tais como a gestão por algoritmos, que não se limitam aos negócios da partilha, tendo vindo a ser cada vez mais utilizadas de uma forma geral por todas as áreas de atividade económica.

Os negócios da economia da partilha mais avançados utilizam continuamente a vasta quantidade de dados recolhidos para **melhorar os seus algoritmos de aprendizagem automática, a fim de fazer corresponder a oferta e a procura, fixar preços, atribuir tarefas, monitorizar pagamentos ou analisar avaliações e classificações.**

Caixa 9 – Plano de Recuperação e Resiliência e Portugal 2030: possibilidades de financiamento da inovação tecnológica para as empresas “tradicionais”

Entre os desafios adicionais para as empresas “tradicionais”, incluem-se o montante de financiamento necessário para se adaptarem continuamente à transformação digital, especialmente para as pequenas e médias empresas.

No entanto, estão em vigor dois instrumentos europeus de financiamento com que as empresas portuguesas podem contar.

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR)¹² colocado em curso no início da crise *COVID-19* tem em marcha ou planeadas reformas e investimentos significativos nas áreas da digitalização de empresas, do estado e no fornecimento de competências digitais, na educação, saúde, cultura etc. Em concreto no que diz respeito ao tecido empresarial, o Programa tem uma componente de apoio dirigida especificamente ao reforço de digitalização das empresas, que visa o acesso destas ao conhecimento e aos meios tecnológicos digitais que promovem, entre outros, a criação de novos canais digitais de comercialização de produtos e serviços, a adoção de uma cultura de experimentação e inovação e a incorporação de tecnologias disruptivas nas propostas de valor das empresas.

Já o Programa Portugal 2030¹³ põe em prática o Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia para aplicar 23 mil milhões de euros dos fundos europeus em projetos que estimulem e desenvolvam a economia portuguesa, entre 2021 e 2027. Neste contexto vai apoiar projetos que ajudem a concretizar um país mais competitivo, investindo na investigação e inovação, na digitalização, na competitividade e internacionalização das empresas, nas competências para a especialização inteligente, transição industrial e empreendedorismo.

¹² www.recuperarportugal.gov.pt

¹³ www.portugal2030.pt

4. Potenciais Benefícios que as Empresas “Tradicionais” podem colher ao Entrar na Economia da Partilha

Como tem vindo a ser referido, a economia da partilha tem permitido novas oportunidades empresariais, não só para criação de novos produtos, serviços e processos, mas também para transformar anteriores modelos de negócio, ditos “tradicionais” que se adaptam para responder a esta cada vez maior dependência social e económica de formas de intercâmbio digital.

Muitas empresas “tradicionais” começaram a utilizar conceitos da economia da partilha, como forma de fazer face a uma concorrência crescente e pela necessidade de expandir a sua base de clientes, de acompanhar um mercado em transformação e dar resposta às preferências dos consumidores.

Com efeito, as empresas que estão ‘estabelecidas’ e posicionadas no mercado com modelos de negócio ‘tradicionais’ têm vindo a reconhecer uma série de oportunidades trazidas pela onda de partilha, incluindo a **criação de maior valor para os clientes existentes**; a **aquisição de novos clientes**; a **redução dos custos dos processos internos**; ou a **possibilidade de ganhar uma reputação de ser uma entidade mais “sustentável”**.

“Garantia” de transações futuras através de lealdade e atitude positiva

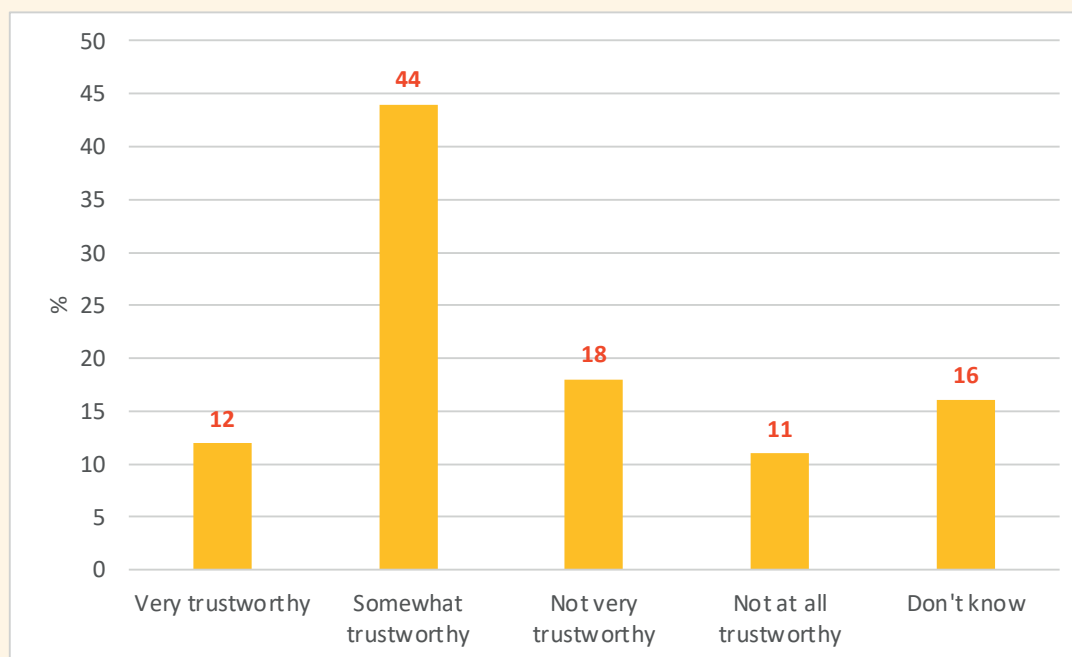
Os negócios da economia da partilha sustentam-se, conforme já foi referido, na construção de reputação e confiança. A infraestrutura de comunicação direta, sob a forma de sistemas de revisão e classificação, desempenha indiscutivelmente o maior papel no florescimento da partilha comercial baseada na confiança.

Experiências positivas e uma confirmação de confiança melhoram as atitudes das pessoas em relação à própria plataforma e reduzem as intenções de mudança. Em geral, as experiências positivas reduzem os riscos percebidos de participação e geram um sentimento de lealdade com a plataforma e com o produto/ serviço comercializado através da mesma.

Ou seja, a confiança na economia de partilha aumenta geralmente a vontade de (re)utilizar os serviços, em particular quando as partes participantes comungam os valores da plataforma. **Um círculo virtuoso de confiança pode evoluir para uma validação entre pares que galvaniza as transações futuras.**

Caixa 10 – Até que ponto as pessoas nos Estados Unidos consideram os serviços de economia partilhada confiáveis (2019)

A economia da partilha tem vindo, segundo a empresa de estudos de mercado Statista, a tornar-se cada vez mais conhecida nos Estados Unidos nos últimos anos: em 2018, 83% das pessoas nos EUA conhecia pelo menos uma empresa de serviços de partilha, em comparação com apenas 47% em 2015. A mesma fonte, conforme o gráfico apresentado abaixo, revela que 56% considera estes serviços confiáveis.



Fonte: Statista 2023

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

Atingir novos segmentos de mercado

As plataformas de partilha podem proporcionar acesso a novos mercados e segmentos de clientes, reduzindo os custos para os consumidores que desejam utilizar um ativo, mas não têm recursos para possuí-lo ou que desejam utilizá-lo apenas por um curto período de tempo. As plataformas de partilha também podem aumentar o preço de compra de ativos partilháveis, uma vez que os compradores estão frequentemente dispostos a pagar um prêmio por artigos que podem gerar receitas ao serem partilhados.

Ao aderir a este modelo económico as empresas “tradicionais” podem aceder a um mercado crescente que considera a proposta de valor oferecida é mais adequada às suas necessidades (acesso digital, não necessidade de compra, maior conveniência, melhor preço), desenvolvendo um modelo de receita associado a estas plataformas e serviços relacionados (e.g. “fees” de transação, acesso a nichos de mercado, notoriedade, etc.).

Caixa 11 – Os *Millennials* e a economia da partilha

Além dos avanços na tecnologia que permitiram a economia partilhada, as preferências dos consumidores mudaram na demografia da geração Y (e previsivelmente na geração Z). Esta mudança decorre de uma nova geração que exige um alto grau de interação pessoal, juntamente com inúmeras opções personalizáveis. Os consumidores querem agora experiências baseadas na comunidade em vez de experiências baseadas em transações, resultando numa mudança sistémica na forma como as empresas operam.

Com efeito, a tecnologia, o aumento da mobilidade, a valorização da experiência, as preferências de vida, o afastamento de qualquer tipo de dívida financeira, caracterizam preferências de consumo em mudança encaixadas pela geração *Millennial*. Os *Millennials* procuram um estilo de vida mais minimalista, fatores de conveniência melhorados, são sensíveis ao fator preço e globalmente mais focados em experiências, o que resulta numa nova geração de consumidores com uma visão diferente do mundo.

Nascidos de 1984 a 1995, os *Millennials* são a primeira geração a ter toda a sua vida dentro da era tecnológica, pelo que ganharam um maior sentido de comunidade, o mundo parece-lhes mais pequeno e o conceito de propriedade está simplesmente a tornar-se desnecessário.

Uma economia instável tornou a geração do milénio cautelosa a gastar dinheiro e acumular mais dívidas, mas também trouxe novos comportamentos de consumo, estabelecendo uma nova mentalidade sobre o consumo. Esta geração começou a questionar a propriedade privada, antigo símbolo de *status*, por exemplo, porquê comprar um carro quando a nuvem oferece comodidade sem responsabilidades de manutenção, a possibilidade de reservá-lo sempre que precisar e nunca ter que se preocupar com estacionamento. É importante observar que a economia da partilha deu às pessoas que de outra forma não poderiam pagar acesso a coisas - geralmente com um nível de serviço melhor do que a propriedade pode fornecer.

Acresce o facto das alterações climáticas e a proteção do ambiente estarem entre as maiores preocupações dos *Millennials*, sendo que a uma esmagadora maioria vê a economia partilhada como um meio de reduzir o desperdício.

Apesar de existirem ligações definitivas que explicam a proximidade da relação entre a economia de partilha e a geração *Millennial*, é necessária investigação futura para ter a oportunidade de alavancar esta relação de forma crescente. Ainda assim, é possível avançar que a agilidade das plataformas de partilha parece ser ideal para os estilos de vida acelerados dos *Millennials*. A economia de partilha é, em última análise, uma solução prática e simplificada para reduzir custos e responder aos desafios do dia-a-dia de uma forma direta e descomplicada.

Sobretudo para os negócios ditos “tradicionais”, que almejem atingir este público-alvo, parece inevitável uma proposta de valor de valor que conjugue tecnologia, conveniência, acesso em vez de posse, e que esteja fortemente enraizada em preocupações de sustentabilidade ambiental e social.

Oferta de experiências mais “autênticas”

Quando os consumidores se envolvem na economia de partilha, estão à espera de uma experiência nova e única, o que se deve às relações entre pares que são distintas dos negócios mais tradicionais, as experiências de economia de partilha são marcadas por um estilo de troca pessoal e individual e, em geral, por uma experiência de ligação mais completa que vem com o envolvimento na economia de partilha.

Tais benefícios são particularmente pronunciados quando as partes participantes procuram ativamente contacto pessoais, tais como quando partilham um quarto em vez de alugarem um apartamento inteiro ou optam por partilhar o carro em vez de viajarem sozinhos. Por exemplo, em comparação com uma opção de alojamento tradicional, a estadia num alojamento de tipo *peer-to-peer* oferece uma experiência personalizada, uma experiência em que os turistas se sentem como locais e podem mais facilmente fazer experiências memoráveis, em particular quando os anfitriões se esforçam por fazer com que os convidados se sintam em casa.

Caixa 12 – *Evaneos*¹⁴, a aposta em guias locais para criar experiências memoráveis

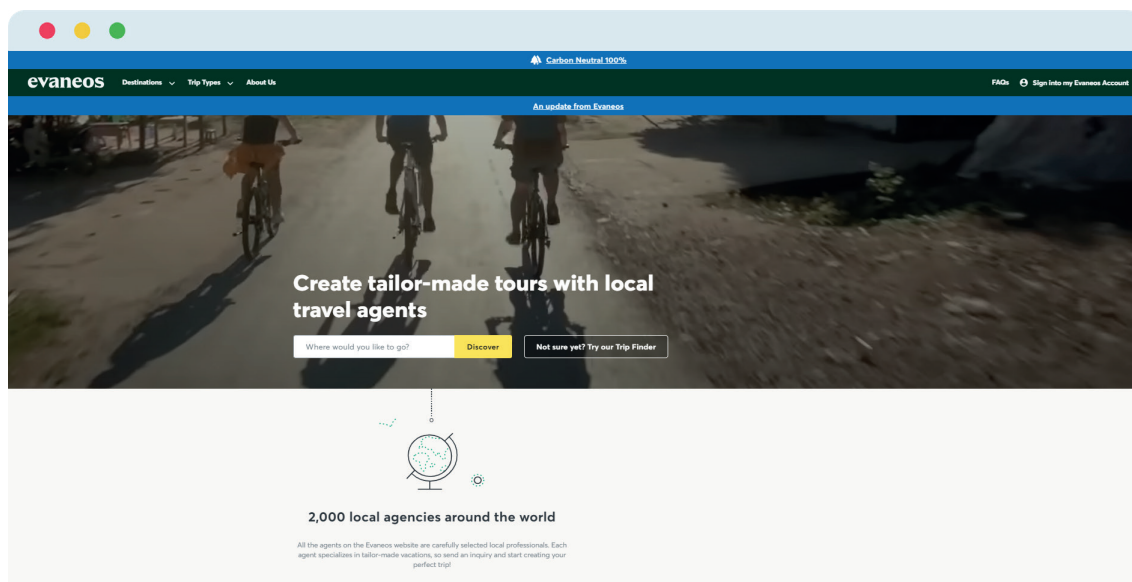


Imagem da Evaneos (www.evaneos.com)

A *Evaneos* desenvolve toda a sua atividade *online*, através de uma aplicação móvel e do seu *website*, que visam, essencialmente, intermediar o contacto entre turistas e agentes e guias locais, com o objetivo de programar uma viagem à medida do que os clientes pretendem, sem qualquer tipo de pré formatação. À semelhança de outras plataformas de partilha, direciona-se a dois grupos interdependentes de clientes/utilizadores: por um lado, os agentes locais, que estão dispostos a vender o serviço, os guias turísticos; e quem estará disponível para beneficiar desse mesmo serviço, os turistas. A proposta de valor e o principal fator de diferenciação relativamente às agências de viagens convencionais, para além de um serviço 100% digital e preços razoáveis, consiste precisamente na autenticidade/ conhecimento que os locais podem aportar à experiência de viagem.

Caixa 13 – *Boleias.net*¹⁵, mais que uma viagem partilhada, uma oportunidade para conhecer “novas pessoas simpáticas”

A *Boleias.net* é uma empresa portuguesa de viagens partilhadas. Diferencia-se de outras empresas de *ridesharing* por não envolver prestadores de serviços, pretendendo que quem se desloca por alguma razão no seu carro possa partilha-lo com pessoas que necessitam de fazer o mesmo percurso, e deste modo obter uma compensação para os custos da deslocação. É interessante verificar que a plataforma enfatiza nas vantagens de usar os serviços os aspetos sociais de realizar uma viagem partilhada.

¹⁴ www.evaneos.com

¹⁵ www.boleia.net



Imagem da Boleias.net (www.boleias.net)

Crescimento pessoal e sentimento de comunidade

Como se viu, o principal valor social da economia da partilha reside no facto de defender formas de consumo comunitário e fomentar a confiança, solidariedade e ligação social entre os indivíduos. Além disso, as plataformas de economia partilhada podem ter este apelo social, tanto para os utilizadores, como para os fornecedores.

Com efeito, o crescimento pessoal e o conhecimento, a ligação e a interação com estranhos de uma forma significativa marcam alguns dos principais benefícios de participar na economia partilhada.

Participar na partilha comercial ajuda os utilizadores a se auto expressarem e incutir um sentido de realização e capacitação, em comparação com os formatos tradicionais de aquisição, melhorando a ligação à marca.

Caixa 14 – Da fidelização ao empoderamento dos clientes

As empresas “tradicionais” enfatizam naturalmente esforços no sentido de fidelizar o cliente. Contudo, a procura por lealdade tornou-se mais complicada no mundo digital. O custo de aquisição de novos clientes caiu, mesmo sem programas de fidelidade. Os clientes – capacitados por ferramentas digitais e um amplo conhecimento revisado por pares sobre produtos e serviços querem fazer as suas próprias escolhas. A anterior “passividade” foi substituída pelo desejo de realizar os seus próprios talentos e expressar as suas próprias ideias, sentimentos e pensamentos e podem até interpretar os esforços para conquistar a sua lealdade como obstáculos à autorrealização. Em vez de lutar contra esta tendência, as empresas “tradicionais” deveriam abraçar o paradoxo que a acompanha: a melhor maneira de reter clientes pode ser “liberá-los”.

A empresa de invenções *Quirky*¹⁶, por exemplo, permite que as ideias e os votos de sua comunidade online guiem os produtos que projeta e produz. Por sua vez, a *General Electric*¹⁷ GE estabeleceu uma parceria com esta plataforma, que permite à comunidade de inventores da Quirky ter acesso aberto às patentes e à tecnologia da GE. A GE beneficia da invenção de produtos de consumo “lúdicos” da Quirky, uma competência que a empresa não possuía anteriormente.

A empresa portuguesa de calçado desportivo *DiVERGE*¹⁸ afirma-se como uma “marca digital descentralizada que capacita o indivíduo através da autoexpressão”. Permite que os clientes participem no processo criativo dos seus tênis, pretendendo contrariar uma indústria assente num modelo “top down fashion”, que “limita as nossas escolhas e nos deturpa, tornando difícil encontrar tênis que correspondam perfeitamente ao nosso estilo, necessidades e preferências”.

O *MakerLabs*¹⁹, um coletivo interativo de design e construção, fornece aos seus membros as ferramentas e o conhecimento de que precisam para construir o que desejem.

A fintech portuguesa *GoParity*²⁰ permite o acesso a financiamento a projetos empresariais alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), possibilitando que qualquer pessoa possa investir nos mesmos. A empresa desafiou a crença que as decisões de investimento são demasiado complexas para as pessoas comuns e que, portanto, devem ser intermediadas por especialistas (banca, seguradoras, consultores financeiros, etc.), propondo que os clientes tomem as suas próprias decisões: “Decida como seu dinheiro será usado - Escolher como o seu dinheiro é usado é uma das ferramentas mais poderosas para controlar o seu impacto social e ambiental. Empréstimo dinheiro a projetos sustentáveis entre 5€ e 25.000€ e faça com que o financiamento funcione para as pessoas e para o planeta, obtendo ao mesmo tempo um retorno financeiro”.

Reputação do negócio em termos ambientais

A economia de partilha está a tornar-se cada vez mais popular em muitos sectores, também graças ao facto de não só as gerações mais jovens, mas também pessoas de quase todas as idades terem conhecimentos digitais. Uma parte da sua motivação vem do facto de considerarem que é uma excelente forma de poupar dinheiro, mas uma razão não menos importante é o aspeto ideológico, que é coerente com os esforços para promover práticas de consumo mais sustentáveis.

Efetivamente, na perspetiva ambiental, a economia da partilha tem sido defendida por promover uma utilização mais eficiente dos recursos, substituindo a propriedade pelo acesso e fomentando a utilização de recursos subutilizados. Partindo do princípio que muitos bens permanecem ociosos e sem utilização uma grande parte do tempo, a partilha permite uma utilização mais intensiva e eficiente e, ao limitar a compra de novos bens, ajuda a resolver a sobreprodução e a exploração de recursos. Estudos documentam que esta **mensagem é reiterada pela generalidade das plataformas que justificam esta opção como redutora da utilização de recursos**, em geral e da pegada de carbono em particular.

Caixa 15 – *Peerby*²¹, motivação e narrativa alinhadas com princípios de sustentabilidade ambiental

A *Peerby* é uma plataforma de partilha circular, que permite que os vizinhos peçam emprestado e emprestem utensílios domésticos (ferramentas, eletrodomésticos, bicicletas e equipamentos de jardim, camping e para festas). Lançada em 2012 foi uma das primeiras plataformas de partilha de bens do mundo. O objetivo - conectar vizinhos e reduzir resíduos e emissões - gerou muito reconhecimento, investimentos e prémios. Seguiu-se uma expansão para 30 cidades na Europa e nos EUA. Quando em 2017 o modelo financeiro se mostrou insustentável, a *startup* foi forçada a reestruturar-se e procurar um novo formato. Lançou uma plataforma renovada em 2019, começando a cobrar um valor aos mutuantes. Agora está presente em algumas cidades holandesas

¹⁶ www.quirky.com

¹⁷ www.ge.com

¹⁸ www.diverge-sneakers.com

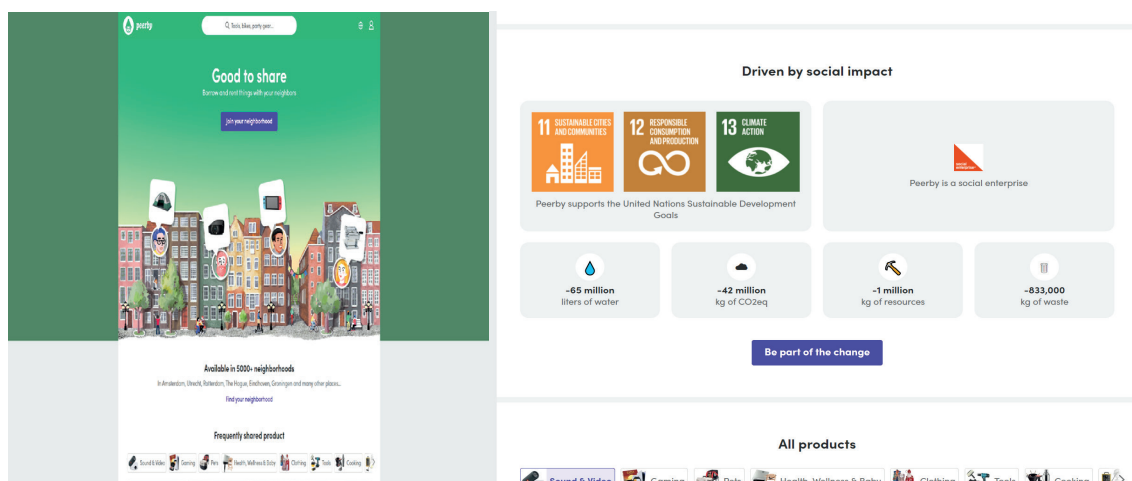
¹⁹ www.makerlabs.com

²⁰ www.goparity.com/pt-pt

²¹ www.peerby.com/en-nl

e na Bélgica e foi recentemente financiada por capital de grandes investidores sociais e através da compra de ações por particulares, que acreditam no potencial económico e de sustentabilidade da *Peerby*.

A mensagem da *Peerby* é coerente com a motivação para a sua génese, sendo dado um evidente destaque às vantagens ambientais da opção pelo modelo que preconiza.



Imagens da Peerby (www.peerby.com/en-nl)

Caixa 16 – Dos fundamentos ideológicos da economia da partilha à concentração do poder de mercado

O entusiasmo inicial por um novo epitáfio de ordem económica - dimensionado pelo aparecimento de empresas inovadoras da economia da partilha tem, em alguns casos, vindo a ser substituído pela observação da concentração progressiva de poder nas mãos de algumas grandes plataformas.

Vários negócios da economia da partilha evoluíram de startups para grandes multinacionais, sendo essencialmente empresas de plataforma, que empregam algumas das características distintas modelo colaborativo para criar formas novas e extremamente eficientes de facilitar a interação de grandes números de utilizadores, aplicações e empresas ou prestadores de serviços.

O capital de risco tem desempenhado um papel crucial na ascensão de negócios da partilha assentes em plataformas tecnologicamente muito avançadas e em startups de tecnologia digital, dado o crescimento do mercado e o potencial de negócio suportados por dados e por IA para a disrupção, rentabilidade e ganhos de capital. O acesso ao financiamento de capital de risco também permitiu que muitas plataformas funcionassem com perdas durante períodos particularmente longos, agravando os seus efeitos e impactos nos setores tradicionais.

A concentração de riqueza entre um pequeno número de empresas de plataforma pode, em algumas circunstâncias, permitir-lhes não só coordenar, dirigir e gerir a inovação e o desenvolvimento, mas também moldar o desenvolvimento deste modelo económico.

A sua posição dominante permite-lhes determinar os limites que regem os formatos empresariais e quem deve participar. Utilizam vários mecanismos, tais como o licenciamento dos seus direitos de propriedade intelectual e poder negocial para regular o acesso à utilização da infraestrutura das plataformas determinando se serão mais «abertas» ou «fechadas» (para atrair determinados grupos de participantes). Tendem a moldar unilateralmente a arquitetura de governação na plataforma através dos seus termos de serviço, que têm de ser aceites pelos fornecedores de bens e serviços e clientes e para que possam aceder à plataforma. Além de exigirem a observância dos códigos de conduta relativos à utilização da plataforma, estes termos abrangem a desativação da conta na plataforma e a utilização dos dados. Esta forma de governação permite às plataformas exercer um controlo considerável sobre a liberdade de participar no modelo económico proposto.

Ao mesmo tempo, as evidências indicam que em algumas regiões e/ou setores há um excesso de oferta da plataforma, o que conduz a uma maior concorrência e coloca uma pressão descendente sobre o preço a remunerar aos prestadores de serviços ou proprietários.

5. Agarrar as Oportunidades da Economia da Partilha - um Caminho Possível para as Empresas “Tradicionais”

5.1. Modelos de integração da partilha dos modelos de negócio pelas empresas “tradicionais”

Para além de fomentar a ascensão de novos atores em vários sectores, a economia da partilha tem atraído a atenção das empresas estabelecidas, aqui designadas por empresas “tradicionais”, que se juntaram para colher as suas oportunidades emergentes e enfrentar a concorrência dos recém-chegados.

Entre os que defendem a sua promessa original de sustentabilidade, com base na utilização eficiente dos recursos, igualdade de acesso a bens e serviços, ligação social, emprego novo e flexível e o poder dos pares e das comunidades, e os que apoiam a necessidade de compromisso com estes princípios, evocando as distorções emergentes na evolução da economia da partilha, certo é que a ascensão destas plataformas está a remodelar o cenário empresarial e a mudar os limites das empresas, ao mesmo tempo que cria concorrência, mas também oportunidades para as empresas “tradicionais”.

Na verdade, o crescimento da economia da partilha tem acontecido quer pelo aumento do número *players* com soluções puramente da partilha, atuando como serviços complementares aqueles fornecidos pelas empresas “tradicionais”, quer pela evolução do modelo de negócio dos *players* tradicionais integrando soluções “de partilha” na sua proposta de valor, beneficiando de um ecossistema existente de clientes e soluções integradas, tirando partido de outras infraestruturas existentes e maior regulação de serviços.

A viagem de inovação do modelo empresarial pode enfrentar uma série de desafios associados ao *modus operandi* em que a lógica dominante existente, ativos e estruturas, a pressão para resultados financeiros a curto prazo, e o risco de canibalização do modelo(s) de negócio existentes. Contudo, apesar dos desafios, os estudiosos identificaram um conjunto de fatores que facilitam a inovação, incluindo a folga organizacional e a possível complementaridade entre modelos de operação ou produtos e serviços a disponibilizar no mercado.

Naturalmente, o nível de integração de componentes da partilha pode abranger diferentes graus de inovação, variando desde o ajustamento ou mudança de um elemento específico do modelo de negócio existente até a uma mudança radical, em que simplesmente se verifica a conceção de um negócio de partilha que se substitui ou acrescenta ao(s) modelo(s) comercial(ais) existente(s). Ou seja, os operadores estabelecidos podem assim decidir alterar a proposta de valor, a infraestrutura comercial ou a interface do cliente, ou podem envolver-se na conceção de todo um “novo” modelo comercial de partilha. Em termos práticos, isto significa que uma empresa pode expandir o seu negócio com uma iniciativa nova e disruptiva que abrace a economia de partilha como conceito ou, por outro lado, simplesmente estar aberta a oportunidades de tecnologia relacionadas com a partilha e planear como estas iniciativas se podem encaixar no negócio para potenciar um crescimento constante neste mercado emergente.

Da literatura derivam três opções principais para as empresas “tradicionais” inovarem o seu modelo de negócio de acordo com os fundamentos da economia da partilha:

» **Desenvolvimento interno**

A empresa dita “tradicional” desenvolve no seu seio uma completa ou parcial alteração ao seu *modus operandi* passando a disponibilizar ao mercado o formato de “partilha”. O desenvolvimento interno exige um forte compromisso para ultrapassar os desafios inerentes à natureza de um operador “tradicional”, que pode ter concebido um modelo muito distante da proposta de valor social ou ambiental teoricamente proposto pelos negócios de partilha.

» **Parcerias**

As parcerias podem ser outro caminho através do qual os operadores estabelecidos podem prosseguir a inovação do seu modelo empresarial. As empresas “tradicionais” podem estabelecer parcerias parciais para complementar um modelo de negócio que permanece sob o seu total controlo, ou desenvolver um modelo cuja gestão seja partilhada entre os parceiros.

» **Fusões e aquisições**

As fusões e aquisições surgem como uma terceira trajetória possível, o que implica frequentemente a compra (pelo ‘Goliás’) de um ‘David’, ou seja, de um novo (pequeno) participante na economia da partilha, sendo recorrentemente mais uma aquisição do que uma fusão.

Por sua vez, as empresas podem entrar na economia: i) alterando/ adaptando a sua proposta de valor, isto é, os produtos e serviços oferecidos aos clientes e o valor incorporado; ii) alterando a sua infraestrutura empresarial, ou seja, as atividades-chave, recursos e relações com os fornecedores e; iii) alterando a interface com o cliente, ou seja, os segmentos de clientes e canais, isto é, os clientes visados e como as relações a jusante são estruturadas e geridas.

5.1.1. Adaptação da proposta de valor do modelo de negócio existente à economia da partilha

Algumas empresas “tradicionais” descobriram que serviços específicos de partilha poderiam ser complementos valiosos para os produtos e/ou serviços que já oferecem aos seus clientes alvo.

Neste caso, os operadores “tradicionais” não adotam todo um novo modelo empresarial de partilha, mas reforçam a proposta de valor dirigida aos seus atuais clientes acrescentando um serviço de partilha à sua oferta principal. Os exemplos encontrados mostram que o serviço de partilha é prestado dentro da proposta de valor central, em combinação com o produto/serviço existente para aumentar o seu valor para o cliente, ou como alternativa à proposta de valor, para alargar a gama oferecida aos clientes-alvo.

O formato mais comum de integração da partilha no modelo de negócios são as parcerias. A combinação de um serviço de partilha com a oferta existente através de parcerias pode ser ilustrada pelo modelo de colaboração estabelecido entre as cadeias de restaurantes e plataformas que oferecem um serviço de entrega. Um exemplo conhecido pode ser representado pela parceria entre o *McDonald's*²² e a *Uber Eats*²³. O *McDonald's* quer oferecer a entrega de alimentos ao domicílio aos seus clientes e a rede de entregas da *Uber Eats* permite que a multinacional de fast-food ofereça este serviço adicional.

5.1.2. Adaptação da interface com o cliente do modelo de negócio existente

Nesta estratégia, entendendo que os potenciais os utilizadores de plataformas de partilha são um novo segmento de clientes promissor que podem visar, as empresas ajustam e adaptam os seus produtos e serviços “tradicionais” para satisfazer as suas necessidades.

As empresas podem alterar ou acrescentar um modelo de partilha na interface com o cliente, desenvolvendo internamente novos canais ou formas de gestão do cliente, ou realizar parcerias com empresas da economia da partilha. No que diz respeito às parcerias, o acesso a uma plataforma de partilha de um parceiro permite que um operador estabelecido aceda aos seus utilizadores e ao conhecimento deste segmento e adapte eficazmente os produtos e serviços às suas necessidades.

Não existem muitos exemplos de empresas que tenham adicionado a partilha ao seu modelo de negócio (ou seja, acesso temporário a ativos, bens ou competências subutilizadas), sendo antes mais vul-

²² www.mcdonalds.pt

²³ <https://www.ubereats.com/pt>

gar desenvolverem produtos ou serviços especificamente dirigidos aos utilizadores de plataformas de partilha. Por exemplo, a parceria entre a *Airbnb*²⁴ e a *Zurich Insurance Group*²⁵, resultou na criação de um seguro específico, o “seguro de proteção do anfitrião” da *Airbnb*, emitido pela *Zurich*, que oferece cobertura em caso de danos na propriedade ou ferimentos sofridos durante a estadia. A *Zurich* não acrescentou um serviço de partilha à sua proposta de valor, que continua a ser «tradicional», ou seja, a oferta de um seguro que os clientes adquirem, mas desenvolveu um produto específico para um novo segmento de clientes, ou seja, os utilizadores de plataformas/serviços de partilha.

5.1.3. Alteração da infraestrutura empresarial

Os operadores históricos também podem integrar a economia de partilha nas suas infraestruturas empresariais, ainda que até ao momento as investidas das empresas “tradicionais” sejam muito incipientes. Esta adaptação dos modelos empresariais reporta, em especial, o acesso ou fornecimento de equipamento de produção e mão-de-obra.

Com efeito, os operadores históricos podem integrar a economia de partilha na sua infraestrutura empresarial, deixando de comprar máquinas e recorrendo a plataformas de partilha e, do mesmo modo gerar receitas suplementares disponibilizando os seus ativos nessas mesmas plataformas. A adaptação da infraestrutura empresarial à economia de partilha pode também passar pelo acesso a competências e talento em plataformas de partilha especializadas em serviços ou através do desenvolvimento de uma plataforma própria.

Caixa 17 – No mínimo, seja cliente...

As empresas têm frequentemente capacidade ociosa. Quando os operadores históricos, em vez de comprarem equipamento de produção, acedem aos mesmos a partir de outras empresas ou de outras unidades de negócio podem melhorar os seus custos, eficiência e flexibilidade. Esta opção pode ajudar pequenas empresas e *startups* a melhorar o seu nível de serviço e reduzir os seus custos operacionais. Ao mesmo tempo poderá resultar num impacto ambiental positivo, uma vez que a partilha contribui para uma utilização eficiente dos recursos e para uma exploração otimizada de ativos subutilizados. Além disso, a utilização, por parte das empresas tradicionais de plataformas de partilha contribui para que alguns pequenos negócios de partilha ganhem escala e se difundam.

5.1.4. Implementação de uma nova proposta de valor

Outra opção, sempre possível para as empresas tradicionais, é abraçarem a economia da partilha, adotando um “novo” modelo de negócio de partilha. Enquanto nos casos acima referidos as empresas estabelecidas apenas alteram um elemento do modelo empresarial, a adoção da “partilha” como modelo de negócio implica alterações profundas em todo o sistema empresarial.

Nos casos encontrados o modelo de negócio de partilha está frequentemente ligado aos ativos existentes dos operadores históricos, que são suscetíveis de ser aproveitados para obter uma vantagem com-

²⁴ www.airbnb.pt

²⁵ www.zurich.com

petitiva na economia de partilha, prevalecendo alguma relação ou familiaridade com o que a empresa já tinha. De uma maneira geral, o modelo de negócio de partilha adotado não substituiu o modelo de negócio tradicional existente, sendo adicionado este novo formato para captar novas oportunidades e fazer face ao crescimento das empresas de partilha, potencialmente concorrentes.

A adoção de um modelo de negócio de partilha implica a alteração de todos os elementos do seu modelo de negócio tradicional, podendo passar, por exemplo, de alterar o formato comercial de propriedade para oferecer o acesso temporário a curto prazo.

É provável que os segmentos de clientes sejam diferentes dos tradicionalmente visados, nomeadamente em termos de idade, rendimentos, necessidades e localização. A infraestrutura empresarial também é alterada uma vez que as empresas têm que criar mecanismos (quase sempre uma plataforma própria ou de parceiros) para gerir e manter equipamentos ou relacionar-se com clientes e fornecedores.

A adoção de modelos de negócio da economia da partilha por parte das empresas tradicionais pode ajudar a fazer expandir este modelo de negócios no mercado, quer seja pela experiência acumulada, capacidade de marketing ou tecnologia das empresas tradicionais, ou graças a maiores recursos financeiros. Para muitos o caso do mercado de partilha de automóveis cresceu e ganhou impulso, sobretudo graças à entrada no mercado dos grandes fabricantes de automóveis.

Em termos da forma de entrada na partilha com uma nova proposta de valor pelas empresas tradicionais, encontram-se exemplos que já vingaram no mercado de desenvolvimento dentro de portas, parcerias e aquisições.

Caixa 18 – Jogar à defesa, uma estratégia possível

As empresas “tradicionais” não estão expostas da mesma forma a uma potencial concorrência de modelos da economia da partilha. Isto porque nem todos os ativos são igualmente passíveis de serem partilhados.

Os melhores ativos para partilha são intercambiáveis, isto é, o utilizador não precisa de reconfigurá-los para cada utilização, sendo o seu uso mais ou menos padronizado e os custos de transferência e transação são baixos - caso contrário, o tempo, o esforço e as despesas para organizar uma transação de partilha deitam por terra esta opção.

Do ponto de vista do utilizador da economia da partilha, os clientes gravitam em torno de determinados ativos de acordo com a frequência de uso, custo de propriedade e outros fatores. Por um lado, o preço por uso tem que fazer sentido do ponto de vista económico face à aquisição, e por outro, os ativos partilháveis devem ser fáceis de utilizar, no sentido de que permitem aos consumidores evitar os custos diretos e indiretos de propriedade. Para muitos, usar um serviço de partilha automóvel é simplesmente mais fácil do que manter e segurar um automóvel, e alugar equipamento de camping é mais prático do que armazená-lo num pequeno apartamento para uma expedição anual à natureza.

As empresas mais vulneráveis ao impacto dos negócios da partilha podem oferecer alternativas criativas, pelo menos como forma de ganhar tempo enquanto desenvolvem a sua própria estratégia de partilha:

- Produza produtos de elevada qualidade que possam ser partilhados

Um fator determinante para que um bem esteja disponível num mercado de partilha, pronto a ser utilizado por um par, é a sua durabilidade, ou seja, a possibilidade de poder ser utilizado sucessivamente no futuro. Sem partilha, a durabilidade ótima aumenta com o custo de produção. Para os produtos de baixo custo, um produtor prefere limitar a durabilidade, desativando efetivamente um mercado secundário de partilha. Sob este ponto de vista, a presença da partilha nunca diminui os incentivos para garantir a durabilidade, contribuindo para a conceção de produtos sustentáveis.

Assim, a durabilidade pode não ser apenas uma característica intrínseca do produto, devendo antes ser considerada uma característica de concepção, sujeita a uma escolha deliberada e à viabilidade tecnológica. Economistas como Thomas Weber, da *École Polytechnique Fédérale de Lausanne*²⁶, teorizaram que a partilha cria incentivos para os consumidores gastarem mais em produtos e procurarem durabilidade.

Do mesmo modo que as casas de praia são muitas vezes vendidas acima do seu valor intrínseco devido ao seu potencial de aluguer, os produtos que podem ser partilháveis podem ter um preço mais elevado. Um inquérito aos consumidores realizado pela *Boston Consulting Group* corrobora esta constatação, já que 80% dos entrevistados nos EUA afirmaram que estão dispostos a pagar mais por produtos cuja durabilidade ou outras características os tornem passíveis de partilha.

- Proteja a exclusividade

As empresas “tradicionais” podem ter preocupações legítimas sobre a reputação dos seus produtos, enquanto outras marcas podem simplesmente querer manter o controlo da experiência geral do utilizador. Medidas como códigos de acesso e autenticação podem vincular produtos como os eletrónicos de consumo ao seu proprietário. As marcas de luxo podem mudar para produtos altamente customizados ou sob medida que atendam a necessidades de nichos, tornando-os menos intercambiáveis.

- Incentive a compra

A partilha faz sentido quando os custos da transação são baixos em comparação com o custo total de aquisição. Ao criar uma linha de produtos de baixo custo, os fabricantes podem transferir a procura para a propriedade e afastar o interesse na sua utilização através de plataformas de partilha.

- Entre na batalha regulamentar

Muitos dos negócios da economia da partilha nasceram e cresceram assentes em fissuras e zonas cinzentas do quadro regulamentar. Chamar a atenção das entidades competentes e trazer para público a eventual não conformidade legal dos negócios será sempre uma possibilidade...

Contudo, embora possa ser forte o argumento de que a regulamentação é necessária para salvaguardar condições de concorrência equitativas, e muitas vezes até para garantir a própria segurança dos utilizadores, esta atitude também pode ter um efeito negativo na opinião pública sobre a empresa, sendo percecionada como um entrave à livre escolha, conveniência e acesso por parte dos consumidores. (ver caixa 20, “Antecipar a regulamentação e realçar o valor da empresa”).

- Adote apenas algumas práticas da economia da partilha

Mesmo quando as empresas não enfrentam os riscos disruptivos da partilha, podem adotar muitas das práticas deste modelo, como a transparência, conveniência, facilidade e rapidez da transação, sem realmente partilharem ativos.

Por exemplo, com a *Izzi Movie*²⁷, a aplicação lançada em Portugal pela Associação Nacional de Transporte Rodoviário em Automóveis Ligeiros (ANTRAL), permite às frotas de táxis tradicionais imitar a experiência do utilizador em serviços de partilha de viagens. Esta foi a resposta dos táxis às plataformas de mobilidade partilhada, sendo que a aplicação já está presente em 13 cidades portuguesas, contando com mais de 3 mil motoristas e cerca de 7 mil táxis certificados.

²⁶ Maryam Razeghian; Thomas A. Weber; Ecole Polytechnique Federale de Lausanne; abril 2019; *Strategic Durability with Sharing Markets* (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2842550)

²⁷ www.izzymove.pt

5.2. Estudo de casos

Procura-se, nesta secção ilustrar a forma como os operadores estabelecidos podem envolver-se na inovação do modelo empresarial através de alterações na forma como a organização cria, fornece e captura valor (ou seja, cria valor económico e/ou altera a sua proposta de valor), através da identificação de casos de sucesso que corporizam as estratégias descritas no ponto anterior.

Como se viu, a evolução do modelo - de negócios de “tradicionais” para modelos de partilha - está assente num conjunto de decisões-chave que as empresas terão de tomar na definição da abordagem ao mercado da partilha. As principais situações a considerar passam por definir o que oferecer ao mercado de partilha, podendo implicar a adoção de uma nova proposta de valor, adição de um novo serviço de partilha dentro da proposta atual ou alterações na interface com o cliente ou na infraestrutura empresarial, visando ou não atingir um novo segmento de mercado. As empresas poderão ter de optar entre o desenvolvimento de uma plataforma própria para oferta de serviços partilhados ou cooperação com plataformas existentes no mercado, com conceito e funcionamento comprovados.

Caixa 19 – Quadro resumo casos de integração da partilha dos modelos de negócio pelas empresas “tradicionais”

		Conteúdo de inovação para o modelo de partilha			
		Adaptação da proposta de valor	Interface com o cliente	Infraestrutura empresarial	Nova proposta de valor
Forma de inovação para o modelo de partilha	Desenvolvimento interno	<i>(nenhum caso)</i>	<i>Indie Campers</i>	<i>PWC (Talent Exchange)</i>	<i>Mahindra & Mahindra</i> <i>(Trringo)</i>
	Parceria	<i>Royal Bank of Scotland/ Circle, Assetz Capital e outras</i>	<i>Avis Budget/ Lyft</i>	<i>VDL Groep/ Floow2</i>	<i>Marriot/ LiquidSpace</i>
	Aquisição	<i>Ikea/ Task Rabbit</i>	<i>UPS Capital/ Roadie</i>	<i>(nenhum caso)</i>	<i>Accor/ Onefinestay, Squarebreak, Travelkeys</i>

5.2.1. Parceria do Royal Bank of Scotland²⁸ com empresas de financiamento colaborativo, uma estratégia para não deixar de fora uma franja importante do mercado

Conteúdo de inovação para o modelo de partilha: **Adaptação da atual proposta de valor**

Forma de inovação para o modelo de partilha: **Parceria**



Em 2015 a instituição financeira *Royal Bank of Scotland (RBS)* fechou um acordo com plataformas de empréstimo peer-to-peer para fornecer às pequenas empresas um acesso mais abrangente a financiamento.

As pequenas empresas representam uma parte significativa do mercado alvo do *RBS*, mas uma parte daqueles que requerem empréstimo não reuniam condições de crédito de acordo com os requisitos da instituição. O objetivo desta parceria era assim, “expandir a escolha para os clientes cujas aplicações de empréstimo não satisfazem os critérios do banco”, remetendo-os para empresas de financiamento colaborativo. A parceria da *RBS* inclui *The Start Up Loans Company*²⁹, *Seedrs*³⁰, *Funding Circle*³¹, *Assetz Capital*³², *Iwoca*³³ e *Together*³⁴.

Esta parceria é um exemplo de adoção de um serviço de partilha como uma adaptação da proposta de valor nuclear da *RBS*, que visa alargar as opções de criação de valor para um segmento de mercado existente.

Este acordo foi considerado encorajador para a visibilidade e crescimento das empresas da economia de partilha a operar neste sector e para compensar o défice de financiamento que continua a frustrar tantas pequenas empresas britânicas, com ambição, mas sem folgo financeiro.

²⁸ www.rbs.co.uk

²⁹ www.startuploans.co.uk

³⁰ www.seedrs.com

³¹ www.fundingcircle.com/uk

³² www.assetzcapital.co.uk

³³ www.iwoca.co.uk

³⁴ www.togethercu.org

5.2.2. Clientes da *IKEA*³⁵ passam a poder recorrer a serviços de montagem

Conteúdo de inovação para o modelo de partilha: **Adaptação da atual proposta de valor**

Forma de inovação para o modelo de partilha: **Aquisição**

A aquisição da *TaskRabbit*³⁶ pela Ikea, uma plataforma que liga ‘taskers’ independentes a pessoas que necessitam de diversos serviços domésticos (limpezas, mudanças, montagens, compras e entregas, etc.), é um exemplo de um operador estabelecido que acrescenta um serviço de partilha à sua proposta de valor central.

A *Ikea* foi confrontada com alguns clientes que não estavam entusiasmados por terem de ser eles próprios a montar o mobiliário. Em 2016, a empresa lançou assim um projeto-piloto com a *TaskRabbit* nas suas lojas em Londres “para permitir serviços de montagem de mobiliário pelos *Taskers* aos clientes da *IKEA*”.

Na sequência do sucesso deste piloto, a *Ikea* adquiriu a *TaskRabbit* em 2017: “Seremos capazes de aprender com a experiência digital da *TaskRabbit*, ao mesmo tempo que oferecemos aos clientes da *IKEA* formas adicionais de aceder a soluções de serviços flexíveis e acessíveis para satisfazer as necessidades dos clientes de hoje”, disse Jesper Brodin, na altura presidente e CEO do *Grupo IKEA*.

Com a sua gama de “taskers” disponíveis por montar o mobiliário adquirido pelos clientes Ikea, a *TaskRabbit* permite assim que o retalhista possa oferecer aos seus atuais clientes um serviço de partilha complementar à sua proposta de valor existente.

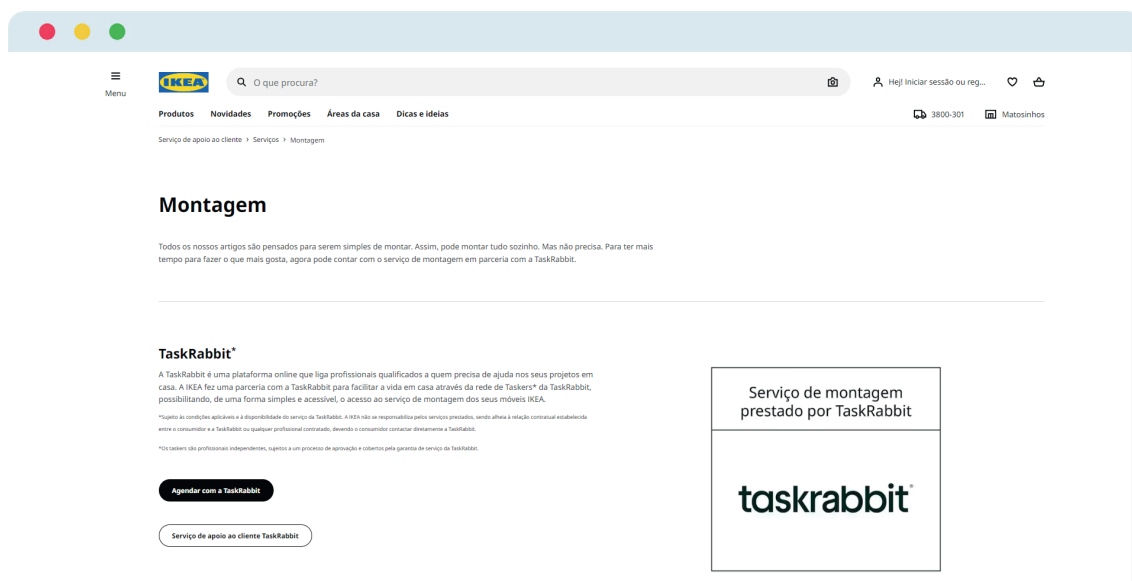


Imagem da Ikea (www.ikea.com.pt)

³⁵ www.ikea.com

³⁶ www.taskrabbit.pt

5.2.3. *Indie Campers*³⁷ integra partilha para dar resposta ao crescimento da procura

Conteúdo de inovação para o modelo de partilha: **Interface com o cliente**

Forma de inovação para o modelo de partilha: **Desenvolvimento interno**



A empresa portuguesa *Indie Campers*, líder mundial no aluguer de autocaravanas, que opera em mais 50 localizações em Portugal, Islândia, Reino Unido, Irlanda, Espanha, França, Itália, Suíça, Alemanha, Países Baixos, Croácia, Bélgica, nas ilhas mediterrâneas da Córsega, Sardenha e Sicília, Áustria, Suécia e nos Estados Unidos, iniciou atividade em 2013 com o modelo clássico de disponibilizar caravanas de uma fota gerida internamente.

Como forma de dar resposta à procura crescente do mercado, em 2020 desenvolveu a sua plataforma de aluguer de autocaravanas. Apesar de já existirem plataformas de aluguer de campervans entre particulares na Europa, a empresa procura “inovar dentro do próprio setor na medida em que agregará a frota própria à de proprietários particulares e profissionais, aos quais conferirá a possibilidade de delegar a possibilidade de gestão e operação de todo o processo de aluguer de cada veículo”, “a partir deste momento, posicionamo-nos como uma plataforma totalmente integrada para *road trips*, ao oferecermos uma ampla oferta de opções de aluguer, com diferentes funcionalidade e preços”, explicou o fundador e CEO da empresa, Hugo Oliveira.

Através desta plataforma, os proprietários passaram a poder usufruir da base de clientes da *Indie Campers* e da experiência da empresa no setor, e a ter acesso às infraestruturas logística e operacional da empresa: “Ao oferecer aos proprietários particulares o acesso à nossa infraestrutura e recursos-armazéns, *staff* e sistemas tecnológicos, simplificamos o processo de aluguer a particulares de uma forma única no setor”.

³⁷ www.indiecampers.pt

5.2.4. Avis³⁸, tirar partido do crescimento dos serviços de carros partilhados

Conteúdo de inovação para o modelo de partilha: **Infraestrutura empresarial**

Forma de inovação para o modelo de partilha: **Parceria**



Se muitos sectores não identificaram o desafio da economia da partilha com a rapidez suficiente, a indústria automóvel, por sua vez antecipou-se: a maioria dos fabricantes de automóveis tem agora os seus próprios sistemas de partilha ou realizaram parcerias e investimentos estratégicos em novos operadores.

Em 2018, a *Avis Budget*, um dos maiores grupos económicos de aluguer de viaturas, presente em mais de 177 países, anunciou uma parceria com a *Lyft*³⁹, empresa com grande crescimento que faz a ponte entre motoristas e utilizadores de carros partilhados, através de aplicações móveis. Neste acordo a *Avis* comprometeu-se a adicionar cerca de 600 mil veículos através do programa *Lyft Express Drive* presente em cidades de toda a América do Norte. Esta parceria fará com que seja mais fácil para os condutores prestarem o seu serviço de condução na *Lyft* sem o custo e os encargos da posse de um carro próprio.

Sobre esta parceria Joe Ferraro, presidente do *Grupo Avis Budget América* referiu: “encontramo-nos bem posicionados para tirar partido do crescimento contínuo dos serviços de carros partilhados ao dar acesso a um veículo limpo, seguro e bem cuidado a todos aqueles que queiram prestar o seu serviço de condução nesta indústria”. Por sua vez, o representante da *Lyft* afirmou: “a nossa parceria com o *Grupo Avis Budget* irá permitir, no momento da escolha do veículo, oferecer opções de melhor qualidade aos novos e aos já existentes condutores que procuram uma fonte de rendimento viável,”

Os condutores da *Lyft* podem reservar um veículo de aluguer da *Avis* através da app da *Lyft* e seguirem de imediato para as estradas, de modo a aproveitarem as oportunidades desta indústria.

³⁸ www.avis.com

³⁹ www.lyft.com

5.2.5. **UPS⁴⁰ acrescenta entregas “gig” com a aquisição da Roadie⁴¹**

Conteúdo de inovação para o modelo de partilha: **Interface com o cliente**

Forma de inovação para o modelo de partilha: **Aquisição**



No final de 2021, a *UPS*, uma das maiores empresas de logística e transporte marítimo do mundo, “como parte de sua estratégia de priorizar o cliente”, celebrou um acordo para adquirir a *Roadie*, uma plataforma tecnológica que permite entrega local no mesmo dia com operações em todos os EUA.

Os clientes da *UPS*, incluindo grandes empresas, procuram cada vez mais soluções locais de entrega no mesmo dia para mercadorias de todos os tipos, e não apenas os transportes tradicionais. A plataforma de tecnologia *Roadie* foi desenvolvida especificamente para conectar comerciantes e consumidores com uma rede condutores independentes, para permitir serviços de entrega local eficientes e escaláveis no mesmo dia em todo o país.

Com esta aquisição a *UPS* torna-se na primeira transportadora de encomendas com uma rede de entregas colaborativa e on demand, agilizando o serviço e expandido para encomendas atípicas, como pacotes de grandes dimensões e produtos perecíveis. A tecnologia e modelo de negócio da *Roadie*, combinada com o portfólio da *UPS*, abrirá portas para novas oportunidades de crescimento permitindo entregar ao mercado uma gama interessante de ofertas diferenciadas de entrega de última hora, incluindo conformidade com cadeia de frio, entregas críticas, grande e volumosas para uma base diversificada de clientes que já envia mais de 21 milhões de pacotes todos os dias, para países de todo o mundo.

A *Roadie* passou a ser uma subsidiária independente da *UPS*, continuando a operar com o mesmo nome.

⁴⁰ www.ups.com

⁴¹ www.roadie.com

5.2.6. PwC⁴², talento sempre “à mão”

Conteúdo de inovação para o modelo de partilha: **Interface com o cliente**

Forma de inovação para o modelo de partilha: **Desenvolvimento interno**

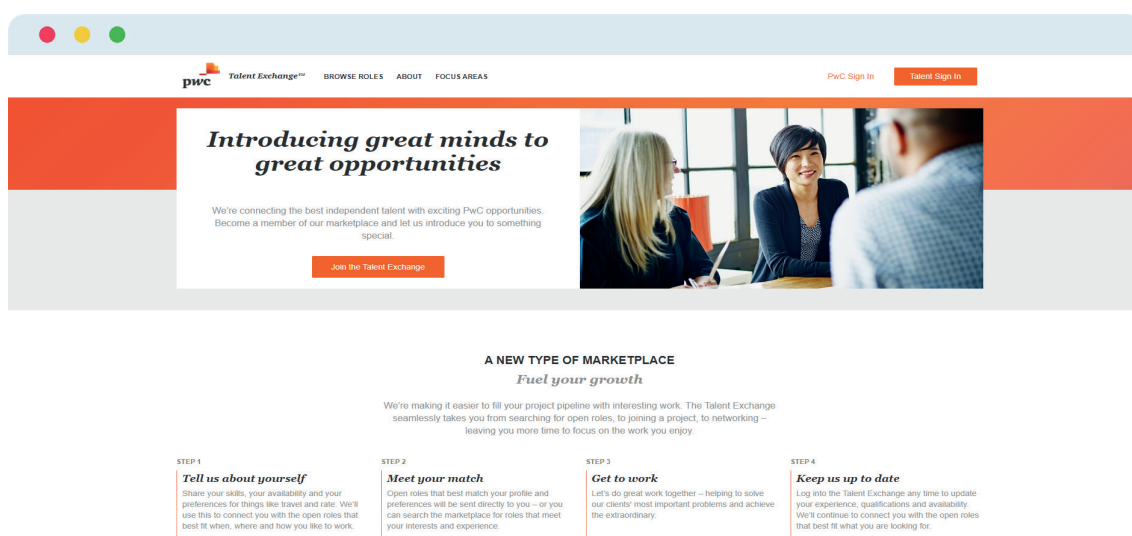


Imagem da PwC (www.talentexchange.pwc.com)

Muitas empresas “tradicionais” realizam parcerias com plataformas da economia da partilha, para acederem a trabalhadores independentes especializados. Foi este o intuito, por exemplo, da parceria da *Samsung*, da *Microsoft* e da *P&G* com a *Upwork*⁴³, uma plataforma que faz a ponte entre freelancers e empresas que precisam de trabalhos em diferentes domínios, como TI, *design*, *marketing*, *tradução*, etc.

Em alternativa, em 2014, a consultora internacional PwC desenvolveu a sua própria plataforma, designada “*Talent Exchange*”⁴⁴, que permite que as equipas internas acedam diretamente a talentos experientes para os seus projetos.

A *Talent Exchange* conta atualmente com mais de 32 mil perfis de trabalhadores independentes ativos, um pool de talento que já permitiu à consultora ultrapassar 1 milhão de horas faturadas a clientes através de serviços assegurados por esta força de trabalho, estando continuamente envolvidos perto de mil trabalhadores da plataforma em atividades operacionais da empresa.

De futuro, a *Talent Exchange*, atualmente apenas disponível nos Estados Unidos, poderá ser replicada para outros escritórios PwC, que enfrentam desafios e necessidades semelhantes aos da empresa-mãe e, em última análise, a decisão se oferecem ou não os serviços da plataforma a clientes comerciais.

⁴² www.pwc.pt

⁴³ www.upwork.com

⁴⁴ www.talentexchange.pwc.com

5.2.7. VDL⁴⁵, economia da partilha dentro de portas

Conteúdo de inovação para o modelo de partilha: **Infraestrutura empresarial**

Forma de inovação para o modelo de partilha: **Parceria**



Várias empresas “tradicionais” têm vindo a estabelecer parcerias com plataformas de partilha para alugar equipamento entre pares, em vez de o comprar. Um exemplo são as empresas que operam no sector da construção. Antes do aparecimento das plataformas de partilha, os construtores eram quase sempre obrigados a adquirir a maquinaria de que necessitavam para um projeto, mesmo que fosse dispendiosa e estivesse sujeita a ser subutilizada. Algumas empresas começaram a utilizar plataformas, como a *EquipmentShare*⁴⁶ ou a *Dozr*⁴⁷, para alugar escavadoras, cilindros, gruas ou outro equipamento a outros empreiteiros.

Ao mesmo tempo, para outros operadores históricos de maiores dimensões ou com operações em várias regiões começaram a implementar plataformas internas para permitir a partilha de equipamento de produção entre filiais e/ou departamentos. Foi o caso da *VDL Groep*, uma grande empresa industrial holandesa, com mais de 100 empresas operacionais, espalhadas por 19 países, que criou uma plataforma de partilha interna “para visualizar a capacidade disponível: maquinaria, fornecimentos, ferramentas e para as trocar entre as filiais. Para o efeito, o *VDL Groep* estabeleceu uma parceria com a *Floow2*⁴⁸, uma start-up holandesa especializada no desenvolvimento de mercados de partilha para empresas e organizações, para esta a apoiar a criar a plataforma de partilha interna.

⁴⁵ www.vdlgroep.com

⁴⁶ www.equipmentshare.com

⁴⁷ www.dozr.com

⁴⁸ www.floow2.com

5.2.8. *Trringo*⁴⁹, a estratégia de partilha do grupo *Mahindra*⁵⁰

Conteúdo de inovação para o modelo de partilha: **Nova proposta de valor**

Forma de inovação para o modelo de partilha: **Desenvolvimento interno**



A *Mahindra & Mahindra* é uma das empresas que mais tratores agrícolas comercializa no mundo, mas no seu mercado interno, apenas cerca de 15% dos 120 milhões de agricultores da Índia utilizam equipamento mecânico, essencialmente porque não podem suportar o seu custo de aquisição.

Para chegar a esses agricultores, a *Mahindra* criou em 2016 a plataforma de partilha *Trringo*. Os agricultores podem alugar um trator (mais motorista) e outros equipamentos agrícolas por hora através de seus *smartphones* (para acomodar utilizadores sem acesso móvel à *Internet* ou *smartphone*, a *Trringo* opera centros de atendimento com agentes fluentes em vários idiomas locais). Um sistema de mapeamento baseado em localização encaminha o utilizador ao franqueado mais próximo.

A *Mahindra* transformou a *Trringo* numa subsidiária gerida separadamente, a fim de manter sua independência e cultura de *start-up*. Atualmente, a *Trringo* opera apenas na Índia, mas a *Mahindra* prevê expandir-se para outros países.

Desde a sua criação, a *Trringo* tem desempenhado um papel triplo, tornando a mecanização agrícola acessível a todos os agricultores, gerando emprego para os operadores de tratores e criando oportunidades de negócios para os empresários rurais. A sua disrupção digital foi reconhecida em diversos meios – nomeadamente, *IDC Digital Transformation Award*, *Assocham India Africa Biz Award* e *SABRE Awards South Asia*.

⁴⁹ www.trringo.com

⁵⁰ www.mahindra.com

5.2.9. *Marriot*⁵¹, reserva fácil e rápida de espaços de reunião e conferências on demand

Conteúdo de inovação para o modelo de partilha: **Nova proposta de valor**

Forma de inovação para o modelo de partilha: **Parceria**

Muitas vezes as pessoas precisam de encontrar rapidamente um espaço para um encontro ou reunião ou uma conferência, mas tradicionalmente reservar um espaço destes num hotel é um incómodo, com todas as negociações, emails e telefonemas... No entanto, a maioria desses espaços, bem como muitos quartos ficam desocupados a maior parte do tempo...

Como líder do sector na organização de reuniões, a *Marriott* foi pioneira a introduzir novos conceitos concebidos para o novo trabalhador móvel. De acordo com *Peggy Roe*, vice-presidente dos serviços de operações globais da *Marriott Hotels* “a forma como as pessoas trabalham é mais móvel e global, mas até agora, a organização de reuniões tem estado presa ao passado. Estamos a repensar todos os aspetos das reuniões, desde o espaço físico até à experiência dos participantes e dos organizadores, e a procurar formas de permitir e inspirar as pessoas a fazerem o seu melhor trabalho”.

Com esta motivação foi realizada em 2014 uma parceria com a *LiquidSpace*⁵², uma plataforma para reservar reuniões a pedido, que está a diferenciar ainda mais a experiência nos hotéis *Marriott*, permitindo que os interessados reservem espaços facilmente.

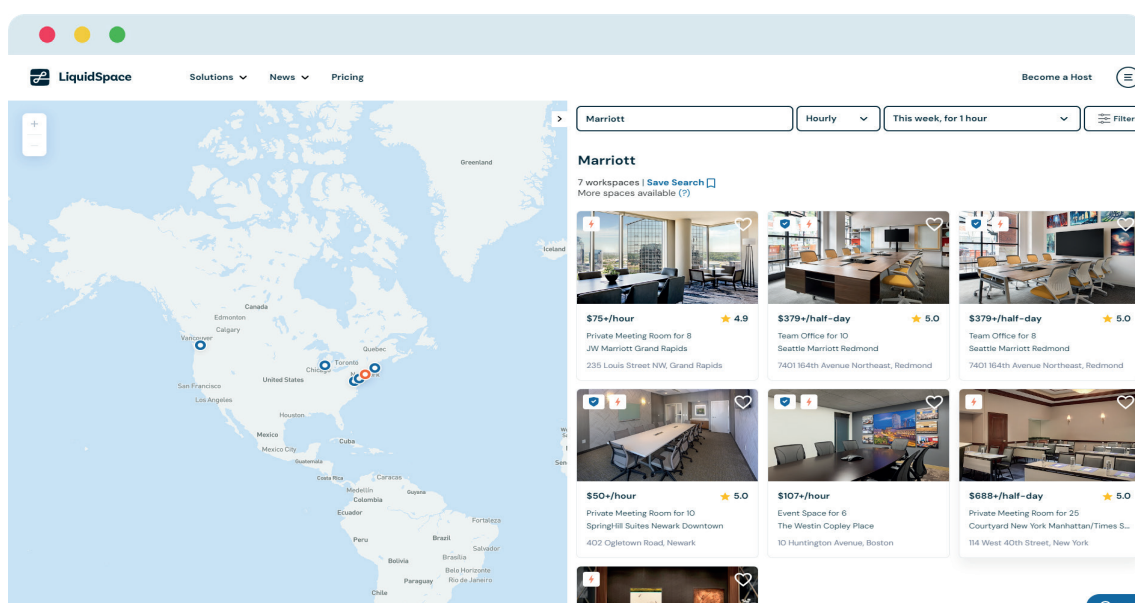


Imagem da LiquidSpace (www.liquidspace.com)

⁵¹ www.marriott.com

⁵² www.liquidspace.com

A *LiquidSpace* é uma plataforma a funcionar nos Estados Unidos, Canadá e Austrália que conecta *freelancers* e empresas a mesas dedicadas, escritórios privados, espaços para eventos e salas de reuniões que podem ser alugados com pouco ou nenhum compromisso. Oferece espaços de trabalho de proprietários privados (num esquema semelhante à *Airbnb*), que podem ser reservados por uma hora, um dia, ou por períodos mais longos, bem como ferramentas para as empresas gerirem os seus locais de trabalho híbridos.

5.2.10. *Onefinestay*⁵³, a estratégia da *AccorHotels*⁵⁴ para abrir novos mercados

Conteúdo de inovação para o modelo de partilha: **Nova proposta de valor**

Forma de inovação para o modelo de partilha: **Aquisição**

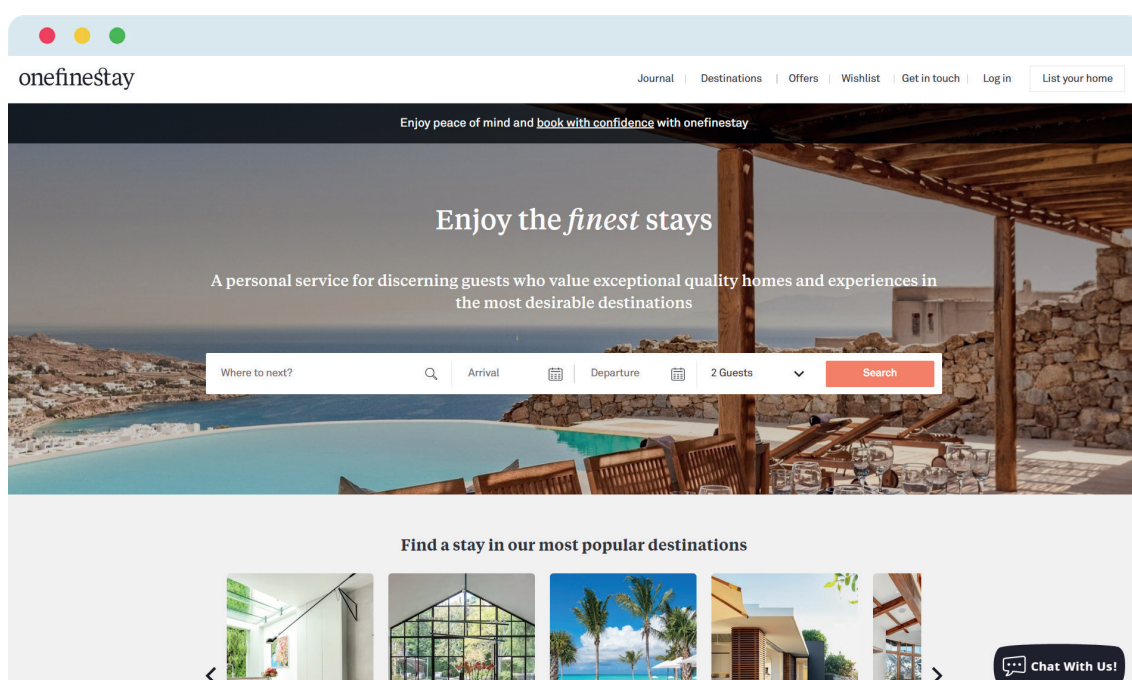


Imagem da Onefinestay (www.onefinestay.com)

A criação de uma plataforma de partilha é uma opção viável para empresas que desejem expandir-se para mercados que estavam fechados quando a propriedade era a principal opção, ou para diversificar a sua oferta de produtos e competir com *start-ups* da economia da partilha. A *AccorHotels* adquiriu a *Onefinestay*, *Squarebreak* e *Travel Keys*, com a intenção de integrar as três empresas sob a marca *Onefinestay*, para que a rede hoteleira pudesse concorrer com o *Airbnb* e outras empresas da partilha.

⁵³ www.onefinestay.com

⁵⁴ www.all.accor.com

A integração dos três inovadores em hospitalidade significa que os hóspedes do *Onefinestay* poderão experimentar mais de 10.000 das melhores, combinadas com hospitalidade profissional e serviços de *concierge* em todo o mundo.

O modelo de negócio da *Onefinestay* representa uma proposta de valor diferente da atividade hoteleira, no sentido em que esta passou a oferecer aos turistas “casas particulares distintas, com serviço personalizado e à medida», localizadas em diferentes regiões, e aos proprietários a possibilidade de rentabilizarem a sua propriedade com “tranquilidade, conveniência e flexibilidade”.

A interface com o cliente foi modificada, uma vez que a *Onefinestay* tem como alvo um segmento com necessidades e perfis diferentes dos clientes tradicionais da *Accor*. A infraestrutura empresarial também se altera ao acrescentar os proprietários privados, com quem a empresa tem de desenvolver relacionamento e gerir uma carteira de alojamentos de luxo, dos quais não é proprietária.

Caixa 20 – 5 etapas fundamentais para entrar na economia da partilha⁵⁵

Entender como o modelo de partilha se encaixa no sector e avaliar o seu potencial disruptivo

Na próxima década, os modelos de “acesso” e “*peer-to-peer*” estarão disponíveis para os consumidores na grande maioria dos sectores. Em alguns sectores, estes modelos poderão ultrapassar a propriedade como modelo de consumo predominante (como o *streaming* no sector da música já começou a fazer em vários países). Noutros sectores, poderá continuar a ser uma atividade de nicho, mas potencialmente lucrativa.

Como se viu, no “acesso”, transações como aluguer, subscrição, empréstimo, revenda, troca ou doação substituem a propriedade. Por sua vez as transações “*peer-to-peer*” ligam a capacidade disponível dos utilizadores à procura por parte dos seus pares.

Todos os empresários e empreendedores devem dedicar algum tempo a compreender estes modelos do ponto de vista do cliente, e a imaginar como poderão funcionar os seus negócios dentro destes conceitos.

Será necessário sair da zona de conforto de forma sistemática para detetar novas mudanças “radicais” ou colaborar com outras empresas e entidades para explorar novas ideias.

Tomar medidas: proteger, preparar ou dinamizar

Os líderes terão de traduzir rapidamente o seu pensamento em ação, identificando as respostas que melhor se alinham com as capacidades da sua organização.

Poderão optar pela atitude defensiva (ver caixa 18), diferenciar os produtos existentes para competir com os concorrentes da partilha, associar-se a grandes operadores para defender uma regulamentação mais rigorosa para as plataformas de partilha ou financiar aquisições para neutralizar as ameaças táticas.

Tal como se demonstrou no ponto anterior, as empresas podem preparar a mudança e entrar nesta economia, testando novos empreendimentos de partilha, desenvolvendo parcerias estratégicas com plataformas de partilha ou fazendo investimentos estratégicos, como adquirir externamente um novo modelo de negócio.

A abordagem terá necessariamente que ser diferente de empresa para empresa, dependendo tanto das perspetivas de modelos empresariais de “partilha” no sector como do conjunto de capacidades específicas da organização. Nem todas as empresas são de igual modo vulneráveis à concorrência da partilha, mas tendencialmente a economia da partilha irá continuar a crescer exigindo estratégias mais proativas a médio e longo prazo.

⁵⁵ Adaptado de PWC: Megatrends collisions - The sharing economy; “Five steps to success in the sharing economy” (<https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/five-steps-to-success-in-the-sharing-economy-report.pdf>)

Foco na experiência do consumidor

Ao visualizar os benefícios que os seus produtos proporcionam e pensar em outras formas como esses benefícios podem ser proporcionados, os fabricantes podem antecipar potenciais perturbações na sua indústria antes que elas ocorram. Basta pensar que muitas das empresas nascidas na economia da partilha referem que na génese do projeto está o facto de terem precisado deste serviço.

Em resposta, as empresas com visão de futuro devem considerar o resultado para o qual o seu modelo de negócio está orientado e interrogar-se se a propriedade é o único método para o obter.

As empresas devem observar atentamente como as mudanças nos produtos, plataformas e logística afetam a partilha dos seus próprios produtos. Muitas vezes, tal significa redefinir a forma como se faz negócio. A *BMW* refere ser um “fornecedor líder de produtos e serviços de primeira qualidade para a mobilidade individual”, em vez de vender automóveis. No sector da hotelaria e do lazer, por exemplo, as organizações que tradicionalmente viam a sua oferta em termos de um produto ou de um número de quartos, terão cada vez mais de a ver sob o prisma de uma experiência de consumo.

Realizar uma “auditoria à partilha” da base de ativos da empresa (tangíveis e intangíveis)

Todas as empresas poderiam fazer mais para avaliar como as plataformas de partilha podem desbloquear o valor oculto da sua base de ativos tangíveis e intangíveis, realizando uma “auditoria de partilha” do seu balanço.

As instalações de produção funcionam, em média, cerca de 20% abaixo da capacidade, mas as plataformas de partilha podem permitir que estas se aproximem muito mais da eficiência máxima. Num escritório médio, metade das secretárias não é utilizada numa determinada altura do dia. A maioria dos estabelecimentos comerciais está fechada durante 15 horas por dia...

À medida que forem surgindo plataformas orientadas para as empresas industriais, será mais viável partilhar equipamentos, infraestruturas de distribuição e outros custos de capital. Uma das maneiras mais imediatas para as empresas se envolverem na economia da partilha é avaliar o potencial de partilha dentro da sua própria base de ativos. Ao envolverem-se em plataformas de partilha *B2B*, as organizações já estão a poupar custos ou a abrir novos fluxos de receitas.

O mercado de partilha de ativos incorpóreos - a capacidade intelectual, o conhecimento, a marca e outro capital intelectual de uma empresa - é igualmente promissor. Estes ativos a grande maioria do valor das empresas globais, mas em muitos casos continuam a ser subutilizados.

Antecipar a regulamentação e realçar o valor da empresa

Uma vez que a regulamentação pode ser um obstáculo importante para alguns sectores, as empresas que pretendem promover os serviços de partilha terão de ter em conta este fator na sua estratégia de entrada no mercado - colaborando com os responsáveis políticos locais e os grupos de interesse numa fase inicial.

As empresas de partilha estão a ser investigadas em algumas grandes cidades, mas em algumas regiões os governos locais estão mais abertos à partilha. Seul, por exemplo, foi a primeira grande cidade a assumir-se como uma “cidade de partilha”, com as autoridades locais a investirem em dezenas de iniciativas de partilha lideradas por residentes e a abrirem os seus próprios recursos para utilização por consumidores e empresas. 80 cidades de 35 países diferentes já aderiram à “*Sharing Cities Network*”⁵⁶, comprometendo-se a tornar a sua cidade mais “partilhável”.

As soluções regulamentares mais equilibradas foram criadas por reguladores e empresas que trabalham em conjunto. Por exemplo, a *Airbnb* trabalhou com o conselho local de Amsterdão para desenvolver um conjunto de regras para os residentes que pretendem arrendar os seus quartos vagos.

Por outro lado, a maioria das empresas da economia de partilha afirma ter um impacto económico, social ou ambiental positivo, mas as estimativas apontam que apenas uma em cada 5 empresas de partilha meça efetivamente o impacto gerado. As empresas que operam no sector podem assumir uma maior responsabilidade pela avaliação de todo o tipo de impactos que podem gerar nas comunidades onde atuam (nas dimensões económica, fiscal, ambiental e social). Desenvolvida de forma credível, uma base de dados sólida pode ajudar a promover conversas mais informadas com os decisores políticos e aprofundar as relações entre todas as partes interessadas. Em última análise, o benefício mais importante pode ser a tomada de melhores decisões comerciais e políticas, apoiando o crescimento do ecossistema da economia de partilha em geral.

⁵⁶ www.shareable.net/sharing-cities

6. Conclusões

Um novo paradigma económico denominado “*Sharing Economy*” surgiu com o crescimento da partilha de bens e competências através da utilização de tecnologias de informação e plataformas digitais. Apesar de várias distorções emergentes na evolução da economia da partilha, vários atores defendem a sua promessa original de promover a utilização alternativa sobre a propriedade privada, economia de recursos em vez de consumo de recursos, criação de valor em vez de criação de lucro, cooperação em vez de competição e poder das comunidades, oferecendo, também um modelo de governança assente no compromisso com estes princípios.

Milhões de pessoas em todo o mundo estão a utilizar várias plataformas digitais, como *websites* e aplicações móveis numa comunidade em rede para partilhar bens, como casas, carros, conhecimento, espaço, dinheiro... Estas plataformas digitais surgiram como um mediador para interações sociais e transações económicas, onde pessoas desconhecidas podem maximizar valor de uso sem reivindicar a propriedade de uma abrangente gama de produtos e serviços. Em muitas conceções, o sistema da partilha baseia-se em algum tipo de tecnologia eficiente e escalável, que reúne grandes redes de pessoas e as associa aos bens ou serviços de que necessitam.

Mas, para além de fomentar a ascensão de novos atores em vários sectores, a economia da partilha tem atraído a atenção das empresas estabelecidas, para as quais neste *e-book* se usou a terminologia de empresas “tradicionais”, as quais têm procurado reposicionar-se para colher oportunidades emergentes e enfrentar esta nova concorrência.

Com efeito, as empresas tradicionais começaram a ver a sua forma de operar perturbada, ao mesmo tempo que reconhecem uma série de oportunidades trazidas pela onda de partilha, incluindo a criação de maior valor para os clientes existentes; a aquisição de segmentos de mercado; a redução de custos dos processos internos; e a possibilidade de prosseguir um modelo de operações ambientalmente mais sustentável.

Os modelos de negócio tradicionais devem ser capazes de quebrar voluntariamente a tradição para se tornarem flexíveis e ágeis, alcançando uma maior adaptabilidade nos mercados atuais em rápida mudança. Quer isso signifique ou não uma incursão pela partilha, pelo menos conceptualmente este modelo de negócio apresenta um potencial significativo em diferentes dimensões:

- » A economia da partilha poderá criar novos fluxos de receitas nos modelos de negócio “tradicionais” e potenciar o aproveitamento de ativos que estão a ser utilizados abaixo da sua capacidade.
- » Uma combinação de simplicidade, reavaliação da experiência do consumidor, adaptação a um estilo de vida rápido e sustentabilidade afetaria de forma positiva a maioria dos modelos de negócio “tradicionais”.
- » A economia de partilha é um excelente modelo para garantir a eficiência dos custos, não só para as empresas, mas também para os consumidores.

- » Uma adaptação dos canais de venda tradicionais e a criação de canais baseados no acesso poderão criar um forte efeito de sinergia com as atividades das empresas “tradicionais”.
- » A economia de partilha está relacionada com a inovação na criação de valor: as novas plataformas prestam serviços semelhantes aos dos sectores de atividade convencionais, mas são mais favoráveis ao consumidor (mais baratos, mais convenientes, mais ecológicos, etc.).
- » O encaixe das características da economia de partilha no modelo de negócio “tradicional” apresenta maior potencial para a captação de clientes da geração do *millennials* e *pós millennials*.
- » Nas plataformas de partilha, cada transação gera dados de identidade, localização, horário do dia e comportamentais, habilmente explorados para melhorar o serviço. Ao emular a recolha de dados em tempo real das empresas da economia partilhada, as empresas “tradicionais” podem estreitar a sua relação com os clientes e gerar *insights* sobre o seu comportamento e preferências.
- » As empresas tradicionais que estão a experimentar a responsabilidade ambiental ou social podem tirar partido da economia de partilha para concretizar esse conceito nas suas organizações.

Para as empresas “tradicionais” que estão dispostas a empenhar-se na inovação do modelo empresarial para a partilha, será importante analisar sistematicamente cada elemento central de modelo de negócios, o que inclui o relacionamento com clientes, atividades-chave, recursos estratégicos e as estruturas de custos e fluxos de receita. Sob o denominador comum da digitalização do modelo de negócios, da análise efetuada à inovação para a partilha de diferentes setores e geografias emergiram as seguintes reformulações possíveis:

- » As empresas “tradicionais” acrescentam um serviço de partilha à oferta de produtos/serviços (adaptação da proposta de valor);
- » As empresas “tradicionais” inovam no relacionamento com os clientes, passando a usar uma plataforma de partilha para gerir esse relacionamento (alteração da interface com o cliente);
- » As empresas “tradicionais” passam a utilizar plataformas de partilha para o fornecimento de mão-de-obra ou de equipamento, máquinas e ferramentas de produção (alteração da infraestrutura empresarial);
- » As empresas tradicionais criam todo um novo modelo empresarial de partilha, que consiste numa proposta de valor centrada num serviço de partilha e em mudanças simultâneas na interface do cliente e na infraestrutura empresarial (nova proposta de valor).

Estas inovações incorrem frequentemente num quadro de parcerias estabelecidas com empresas que já estão a trabalhar no modelo de partilha, colhendo a sua experiência e conhecimentos. Algumas empresas com maior capital intelectual optam pelo desenvolvimento da inovação através de recursos internos. As aquisições são seguramente o formato de inovação para a partilha mais recorrente, embora se reconheça que a compra de *startups* inovadoras possa estar limitada às empresas com maior encaixe financeiro. Talvez, um modelo intermédio de fusão, no qual ainda não foram encontrados exemplos no mercado, possa ser uma abordagem sustentável que prospere, graças à combinação de recursos e competências dos atores envolvidos, sem perigo de uma força dominante poder por em causa os princípios da partilha.

Seja qual for o caminho, é importante estar atento e colaborar com as empresas da economia da que lideram a disrupção, perspetivar como os padrões tradicionais de propriedade e alterações no comportamento do consumidor podem impactar o seu sector e focar-se na experiência do cliente.

Prepare-se para o amanhã, sendo certo que ao abraçar o futuro vai certamente encontrar a economia da partilha!

7. Referências

- Assetz Capital; janeiro 2015; ***Royal Bank of Scotland seeks partnership with Peer-To-Peer***
- Bjelland, O.M., e Robert Chapman Wood; Universidade Estatal de San Jose; maio/ junho 2018; ***Five ways to transform a business***
- Bloomberg; setembro 2021; ***UPS to Acquire Same-Day Delivery Startup Roadie to Speed Service***
- Bureau Internacional do Trabalho - Genebra: OIT; 2021; ***Perspetivas Sociais e de Emprego no Mundo 2021: O papel das plataformas digitais na transformação do mundo do trabalho***
- Chen Zhang, Sungjin Yoo, He Li, William J. Kettinger; março 2023; ***The impact of incumbents' operational and governance responses on the sharing economy: An asset orchestration perspective***
- Claudiu Eduard Nedelci, Arnaud Diemer; University of Bergen; outubro 2020; ***Sharing economy: Opportunities and challenges for a new economic model***
- CNN Business; Paul R. La Monica; Agosto 2018; ***Avis will start providing rental cars to Lyft drivers***
- CWS 3.0; Subadhra R. Sriram; novembro de 2019; Under the hood: ***A look inside PwC's Talent Exchange***
- Daniel Arthursson; junho 2016; ***How Millennials are defining the Sharing Economy***
- Francesca Ciulli, Ans Kolk; Universidade de Amsterdão; dezembro 2018; ***Incumbents and business model innovation for the sharing economy: Implications for sustainability***
- GigWorker; Brett Helling; abril 2023; ***What Is LiquidSpace? Your Guide to the Airbnb of Professional Workspaces***
- Giulia Ranzini, VU Free University Amsterdam; Gemma Newlands, Norwegian Business School BI; Guido Anselmi, Universidade de Milano-Bicocca; Alberta Andreotti, Universidade de Milano-Bicocca; Thomas Eichhorn, Universidade de Leipzig; Michael Etter, Copenhagen Business School; Christian Hoffmann, Universidade de Leipzig; Sebastian Jürss, Universidade de Leipzig; Christoph Lutz, Norwegian Business School BI; ***Millennials and the Sharing Economy: European Perspectives***
- João Pedro Fernandes Gonçalves; Católica Porto Business School; abril de 2021; ***Contributo dos modelos de economia de partilha na sustentabilidade - Paradigma português***
- Judith Wallenstein and Urvesh; setembro 2017; ***Learning to Love (or Live with) the Sharing Economy***
- Ke Liu, Meng-Han Chen; Universidade da Indústria Ligeira de Zhengzhou, Zhengzhou; ***Investigação sobre a inovação do modelo empresarial na economia partilhada***
- Lucie Zvolska, Yuliya Voytenko Palgan, Oksana Mont; maio 2019; ***How do sharing organisations create and disrupt institutions? Towards a framework for institutional work in the sharing economy***
- MarketScreener; março 2016; ***Mahindra & Mahindra Limited Announces Launch of TRRINGO, Rental Service***

Martin Ritter; University of Freiburg; Heiner Schanz; University of Freiburg; dezembro 2018; ***The sharing economy: A comprehensive business model framework***

Maryam Razeghian; Thomas A. Weber; Ecole Polytechnique Federale de Lausanne; abril 2019; ***Strategic Durability with Sharing Markets***

Mónica Muñoz, EAE Business School; ***Sharing Economy vs. Traditional Businesses***

Nils C. Köbis; Ivan Soraperra; Shaul Shalvi; Universidade de Amesterdão; janeiro 2021; ***The Consequences of Participating in the Sharing Economy: A Transparency-Based Sharing Framework***

Pablo Munoz, Ph.D.; Boyd Cohen, Ph.D.; 2017; ***Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling***

PME Magazine; agosto 2020; ***Indie Campers cria novo ‘marketplace’ de autocaravanas***

PWC: Megatrends collisions - The sharing economy; ***Five steps to success in the sharing economy***

Raz Godelnik; junho 2017; ***Millennials and the sharing economy: Lessons from a ‘buy nothing new, share everything month’ project***

Rodrigo Saturnino; Universidade do Minho; setembro 2020; ***Novas formas de performance social no contexto digital da “Economia da Partilha”***

SapoTEK; setembro 2017; ***Ikea compra tecnológica de trabalho temporário para agilizar entregas ao domicílio***

Tiago Miguel Pereira Fortunato; ISCTE Business School - Instituto Universitario de Lisboa; fevereiro 2019; ***Access over ownership: a generational analysis***

Travel Weekly; Danny King; junho 2017; ***AccorHotels to merge peer-to-peer operations under Onefinestay brand***

Triplepundit Sponsored Series; Leon Kaye; fevereiro 2013; ***LiquidSpace and Marriott Team Up for Instant Shared Workspace***

Will Sutherland, Mohammad Hossein Jarrahi; julho 2018; ***The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda***

Xusen Cheng, Jian Mou; Xiangbin Yan; setembro de 2021; ***Sharing economy enabled digital platforms for development***

Zuzana Soltysova and Vladimir Modrak; Technical University of Kosice; agosto 2020; ***Challenges of the sharing economy for SMEs: A literature review***

8. Ficha Técnica

Título

Economia de Partilha: *Upgrade de Negócios Tradicionais*

Editor

Associação Ação para a Internacionalização (AAPI)

Coordenação

CH Business Consulting, SA

Autora

Joana dos Santos

Edição Gráfica

CH Business Consulting, SA

Data

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



SHARING ECONOMY

sharingeconomy.aapi.pt



aapi

Associação Ação
Para a Internacionalização

CENTRO **20**/**20**



PORTUGAL
2020



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu