

**ECONOMIA DE PARTILHA E OS CASOS DE REFERÊNCIA
AIRBNB, UBER E BOATBOUND**

Rita Forte Caldas Ramos Taborda

**Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Gestão**

Orientador:

João Carlos R. de Menezes, Prof. Associado ISCTE Business School, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral

Outubro 2016

**ECONOMIA DE PARTILHA E OS CASOS DE REFERÊNCIA
AIRBNB, UBER E BOATBOUND**

Rita Forte Caldas Ramos Taborda

**Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Gestão**

Orientador:

João Carlos R. de Menezes, Prof. Associado ISCTE Business School, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral

Outubro 2016

Resumo

Os avanços recentes em Técnicas de Informação e Comunicação e as alterações do cenário socioeconómico, juntamente com as diferenças no comportamento dos consumidores, permitiu o surgimento de um fenómeno denominado de “Economia de Partilha”.

A presente dissertação aborda temas genéricos como o da Partilha e as suas definições económicas adjacentes, as Plataforma de Dupla Face e o Modelo de Negócios Canvas, sendo este o essencial do primeiro capítulo.

Aqui, torna-se evidente a tentativa de geração de definições certas e específicas acerca do tema, mas este labirinto de significados tem vindo a difundir reflexões que acabam por estar incompletas, demasiado abrangentes, sobrepostas e confusas. As definições aqui apresentadas são de facto as consideradas mais completas, o que me permite um estudo mais sensato.

A exploração da denominação de *Double-Sided Platform* é também aqui aprofundada e é essencial para evolução da dissertação, sendo um padrão de modelo de negócios utilizado na maneira de vermos a economia colaborativa *online*. É então aqui explicado a forma como cria valor facilitando as interações entre dois grupos distintos, mas interdependentes de clientes, que geram valor entre si.

Além disso, é aqui apresentada uma formulação genérica do que é o *Business Model Canvas* elaborado por Osterwalder e Pigneur e as interligações entre os seus nove blocos, adaptando este esquema às definições de economia partilhada ou de plataformas de dupla face.

No segundo capítulo são apresentados dois casos específicos, a Airbnb e a Uber como modelos de economia partilhada, sendo os mais relevantes negócios da área e onde é apresentada uma definição dos mesmos juntamente com o impacto que representaram na economia dita tradicional.

Estas empresas são aqui estudadas a partir da análise introduzida no capítulo inicial ou seja, é aprofundada a vertente de plataforma de dupla face juntamente com a aplicação prática no modelo de negócios referido.

No terceiro e último capítulo é exposto o caso prático da empresa Boatbound, ainda pouco explorado no que respeita a material literário de consulta para uma abordagem mais profunda, mas onde é introduzida uma abordagem da empresa em relação a Portugal e a Náutica de Recreio, juntamente com uma exploração idêntica à apresentada nas outras

empresas da aplicação prática nos modelos de plataforma de dupla face ou do *Business Model Canvas*.

Este trabalho consiste, essencialmente, na apresentação da definição desta economia do século XXI, respeitando o equilíbrio entre realidade e especulação e introduzindo, com uma análise idêntica, aquela que é a empresa de economia partilhada para os barcos. A exposição destes assuntos permite não só a demonstração do que cada vez mais é a nossa realidade mas também a apresentação de vantagens para a inserção da partilha de barcos por entre a comunidade portuguesa.

Abstract

Recent advancements in ICTs and changes in socio-economic scenario, along with the differences in consumer behavior, allowed the emergence of a phenomenon called the "Sharing Economy".

This dissertation deals with generic issues such as Sharing and its adjacent economic settings, Double-Sided Platform and Business Model Canvas, which are the main substance of the first chapter.

Here, it is clear the attempt to generate certain and specific definitions on the subject, but this maze of meanings has spread reflections that end up being incomplete, too broad, overlapping and confusing. The definitions presented here are in fact considered the most complete, allowing me to do a well-balanced study about it.

The different denominations to Double-Sided Platforms are reviewed in this chapter because they are essential to the development of the dissertation, with a business model pattern used in the way of seeing the online collaborative economy. It is here then explained how it creates value by facilitating interactions between two different but interdependent groups.

Moreover, it is presented a generic formulation of what is the Business Model Canvas prepared by Osterwalder and Pigneur and the interconnections between its nine blocks, adapting this scheme to the sharing economy and to double-sided platforms.

The second chapter presents two specific cases, Airbnb and Uber as shared economy models, and it is presented a definition of both along with the impact that they represent in the so said traditional economy.

These companies are studied with the analysis introduced in the opening chapter, which are their applicability in a double-sided platform along with the practical affectation in the business model blocks.

In the third and final chapter is setting out the practical case of Boatbound company, still underexplored in what concerns literary material consultation for a deeper approach, but where this company is studied along with Portugal and the Recreational Boating. This Airbnb for boats is introduced by the way the other two companies were, presented in the practical application business models of Double-Sided Platforms and Canvas.

This work is essentially the presentation of the definition of this emergent economy, respecting the balance between reality and speculation and entering, with an identical analysis, one shared company for boats. The exposure of these issues allows not only the

demonstration of what increasingly is our reality but also the presentation of advantages for the insertion of sharing boats among the Portuguese community.

Índice

1. Introdução	1
2. Economia de partilha	3
2.1 Definições	3
2.2 Conceito de Modelo de Negócios	11
2.2.1 <i>Business Model Canvas</i>	12
2.3 Os modelos "double-sided platforms"	17
2.3.1 Definições.....	18
2.3.2 O efeito do <i>Network</i>	20
2.3.3 <i>Multi-homing</i>	24
2.3.4 <i>Double-sided platform Canvas</i>	25
3. Método de Investigação.....	29
3.1 Introdução ao Estudo de Caso.....	29
3.2 Metodologia do Estudo de Caso	29
3.3 Tipologias de Estudo de Caso – Yin.....	30
4. A Airbnb e a Uber como casos de referência	32
4.1 Airbnb: Breve história e proposta de valor	32
4.1.1 Airbnb: <i>Double-sided platform</i>	40
4.1.2 Airbnb: <i>Business Model Canvas</i>	42
4.2 Uber: Breve história e proposta de valor	46
4.2.1 Uber: <i>Double-sided platform</i>	51
4.2.2 Uber: <i>Business Model Canvas</i>	53
5. O caso da Boatbound	60
5.1 A Náutica de Recreio em Portugal	60
5.2 Boatbound: Breve história e proposta de valor.....	61
5.3 Boatbound: Double-sided platform	63
5.4 Boatbound: Business Model Canvas	64
5.5 Boatbound em Portugal	68
6. Conclusão	71
7. Bibliografia.....	72
8. Anexos	76

Índice de Figuras

Figura 1 Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010).....	13
Figura 2 Double-Sided Platform.....	18
Figura 3 Características genéricas de uma Double-Sided Platform Canvas	26
Figura 4 Visão geral da Airbnb como Double-Sided Platform	41
Figura 5 Airbnb Canvas.....	46
Figura 6 Visão geral da Uber como Double-Sided Platform	52
Figura 7 Uber Canvas	59
Figura 8 Visão geral da Boatbound como Double-Sided Platform.....	63
Figura 9 Boatbound Canvas	68

Índice de Tabelas

Tabela 1 Tipos de estudos de caso (Yin, 2005).....	30
--	----

1. Introdução

Nesta última década, o cenário principal dos negócios mundiais tem sofrido algumas alterações pois tem-se dado um aumento nos modelos de consumo que permitem o acesso através da partilha ou da comunhão de recursos, produtos e serviços redefinidos essencialmente pelos meios tecnológicos ou pelas comunidades em pares (Bardhi F., Eckhardt G.M., 2012). Alguns exemplos bem conhecidos deste tipo de atividades são os de partilha de carros ou bicicletas (Zipcar, Hubway, Uber), de pequenas tarefas ao domicílio (TaskRabbit, Sorted), serviços de aluguer, sublocação e partilha de alojamento (AirBnb, CouchSurfing) e de partilha de embarcações (Boutbound), assim como muitas outras atividades específicas de entrega de comida ao domicílio ou partilha de cozinhas, etc.

Este fenómeno é normalmente denominado por “economia partilhada” (“*sharing economy*”) e está associado a uma vasta gama de soluções com características diferentes e peculiares, aliás, apesar de este ser o termo mais conhecido para este tipo de negócios, existem muitos outros que possam defini-lo, contudo, por vezes são mal utilizados. Este fenómeno está a ganhar o seu espaço na economia devido ao impulso recebido pelo moderno desenvolvimento tecnológico assim como pela conjuntura socioeconómica atual.

De acordo com a pesquisa realizada em 2013 por Nielsen em 60 países e envolvendo mais de 30.000 consumidores, 68% dos indivíduos entrevistados está disposto a partilhar ou alugar os seus bens pessoais em certas comunidades por um determinado *fee*. Aqui pode mencionar-se dispositivos eletrónicos, ferramentas elétricas, bicicletas, roupas, utensílios de cozinha, carros, equipamentos desportivos, móveis, casas ou até barcos. Contudo, este comportamento não está limitado a objetos físicos. Aqui, podemos incluir também competências, sendo que 26% dos inquiridos estariam dispostos a “alugar” aulas, ensinamentos e lições (Nielsen, 2014).

O período de aplicação destes princípios é realmente amplo e nos últimos anos algumas excelentes *start-ups* que lançaram os serviços de partilha têm causado o que é comum chamar-se de interrupção de certas indústrias, o que tem gerado um elevado número de discussões em torno do tema.

Hoje em dia, este fenómeno é entusiasticamente citado como uma ideia para mudar o mundo (Walsh B., 2011) e é referido como uma nova tendência que envolve centenas de *start-ups* (Alsever J., 2013) numa corrida ao ouro que, apesar de nenhuma análise

económica exaustiva estar disponível, estima-se ter o potencial para gerar um mercado (Botsman R., Rogers R.,2010) de 26 biliões de dólares.

2. Economia de partilha

2.1 Definições

Existe uma série de definições e rótulos dados a este fenómeno, que podem por vezes sobrepor-se e confundir-se. O termo “economia partilhada” é frequentemente utilizado de uma forma geral e englobando um grande número de cenários, sendo este um conceito muito difundido não só na comunidade de estudiosos, nos relatórios noticiais ou nas publicações da imprensa mas também entre as pessoas comuns.

No entanto, é interessante destacar o facto de os pilares económicos de algumas das empresas que operam nesta economia continuarem com algumas extensões distintas do que o conceito literal da partilha representa para a maioria das pessoas.

Na verdade, é habitual referir-se ao real ato de partilhar, que não implica qualquer troca de dinheiro, à ausência de transações de mercado e, portanto, o lucro. Russell Belk define partilha como o ato e processo de distribuição do que é nosso para os outros para seu usufruto e/ou o ato e processo de receber algo dos outros para nossa utilização (Belk R., 2007) e realça a diferença entre aquela que é uma economia baseada na ausência de posse, a chamada “partilha pura” e aquela que se baseia na transferência de propriedade e troca recíproca envolvendo troca de dinheiro.

Este Professor da *York University, Schulich School of Business*, oferece-nos um número de características que nos permite distinguir uma determinada atividade entre aquela que é considerada como partilha pura ou a chamada “pseudo-partilha” (Belk R., 2013).

De acordo com a sua investigação, a pseudo-partilha envolve lucro, a ausência de sentimento de partilha e a expectativa de reciprocidade. Por outro lado, considera que as práticas de partilha nascem mesmo antes da conceptualização da sua noção, por uma atitude relativamente ao ter e ao ser¹, ainda que temporariamente, que releva fundamentalmente a ideia de que “tu não és aquilo que tens” mas “aquilo a que podes aceder²”.

¹ A recordar toda uma orientação filosófica que veio a culminar com a bem conhecida obra de Gabriel Marcel, *Être et Avoir*, Aubier, Ed. Montaigne, onde, nomeadamente se pode ler “Contudo, é importante notar que entre “ter” uma coisa como um “objeto” e dispor dela como um instrumento existe uma lacuna que dificilmente é mensurável”

² Ver Russell Belk, “*You are what you can access: Sharing and collaborative consumption on line*”, no *Journal of Business Research* 67 (2014), 1595-1600.

Essencialmente o que estamos a presenciar é a uma alteração do foco na criação de valor por parte dos consumidores, passando de uma lógica de troca para a posse de um bem para a troca visando o uso de um Serviço suportado ou não por bens e serviços enquanto atividades de *output* de uma dado sistema económico e social.

É evidente que uma certa economia da partilha é tão antiga como a humanidade e encontra as suas raízes históricas na “economia de troca” das sociedades primitivas, e que foi destronada com a introdução da moeda que confere a quem a possui a faculdade de comprar e assim de ter³.

Por isso, a economia da partilha inspira-se de várias correntes de pensamento que vão desde o livre acesso gratuito e universal ao conhecimento, à economia da funcionalidade ou à economia da dádiva (*Gift Economy*).

A indiscutivelmente atraente denominação “economia partilhada” parece estar a colidir com os ideais de empresas/negócios partilhados, cuja atividade principal envolve transações de mercado e troca de dinheiro, de tal forma que faz com que exista uma contradição no verdadeiro significado da expressão em causa. Belk defende que estas empresas estão colocadas numa posição de meio-termo entre a partilha e a transação de mercado, com elementos de ambas as partes (Belk R., 2013).

Assim, o autor dá exemplos de empresas que praticam a pseudo-partilha, como sendo:

- Alugueres a longo prazo que não geram um senso de partilha ou mútua propriedade com os anteriores ou os futuros inquilinos;
- Alugueres a curto prazo que não fomentam a partilha e que existem principalmente por razões de falta de utilização;
- *Sites online* que “compartilham” os dados dos usuários por forma a sustentar o site e fornecem informações para serem vendidas aos publicitários, empresas de pesquisa e anunciantes;
- Economias de intercâmbio facilitadas *online*, que envolvem pessoas que não se conhecem e não têm qualquer senso de mútuo respeito e confiança.

Estas empresas podem ser amigas do ambiente ou até benéficas para as duas partes envolvidas, contudo, não representam partilha no sentido lato da palavra, ainda que referidas muitas vezes como as “empresas socialmente desejáveis”.

³ Ainda no tempo das codificações do direito civil na Europa (séc. XVIII), o contrato de “escambo ou troca” aparecia em paralelo com o contrato de compra e venda, para, a pouco e pouco, se tornar no contrato paradigma dos direitos e obrigações de natureza civil, já no Direito Comercial este foi sempre o contrato dominante e o primeiro a ser acolhido em textos de direito internacional privado.

As firmas mencionadas fazem no fundo duas coisas: permitem um uso mais eficiente de bens duradores e promovem o conceito de troca de mercado num “território de sociedades anteriormente desconhecido” (Olma S., 2014), enquanto recebem algum lucro. Até certo ponto⁴, podem ser consideradas uma extensão ou mudança dos mercados *online* que acompanham a evolução tecnológica. No entanto, estas atividades apresentam algumas semelhanças no que diz respeito ao conceito geral de partilha, tais como o aperfeiçoamento do uso de ativos, o foco no acesso em vez de posse e a prática ou facilitismo em vez de consumo ou gasto (Gansky L., 2010), daí o meio-termo definido por Belk.

Apesar das controvérsias, existe um conjunto de particularidades que justificam a adoção de uma nova terminologia para o crescimento deste fenómeno que combina mais do que “alugueres de curto prazo” ou “trocas de mercado não tradicionais”.

Segundo Rachel Botsman and Roo Rogers, as características são as seguintes:

- O facto da confiança, o poder e o acesso estarem a mudar das grandes instituições centralizadas para um sistema de distribuição feito de redes de conhecimentos individuais;

- A utilização de novas tecnologias, envolvendo redes sociais ou *smartphones* para tentar tirar partido do valor inexplorado dos ativos subutilizados, melhorando consequentemente a eficiência na utilização dos mesmos (Botsman R., Rogers R., 2010). Enquanto Volker Grassmuck considera este cenário emergente como uma “volta na partilha” (“*sharing turn*”) da sociedade que encontra as suas raízes na natureza humana (Grassmuck V., (2012), em que alguns, com intenções menos generosas, criaram debates em torno destas novas práticas de divisão e partilha facilitadas pela internet (Belk R., 2013).

Portanto, ao longo dos anos e também devido à ambiguidade semântica acima referida, o número de diferentes definições multiplicou-se e várias classificações surgiram gerando um confuso “labirinto de significados” (Belk R., 2013).

Como é habitual em todas as formas inovadoras de qualquer natureza, o esforço de conceptualização, em especial quando o método é indutivo, não é linear, levando tempo a sedimentar-se e a recolher uma unanimidade de entendimento. É o que se passa com a noção de “economia partilhada”, que aparece nos meios de comunicação social, ao lado de outras noções, como “economia social ou solidária”, “economia circular”, “economia

⁴ Embora os mesmos princípios também possam ser aplicados em organizações sem fins lucrativos.

funcional”, “economia verde”, “economia azul”, “economia das soluções”, “economia horizontal”, “economia *on demand*”.

Para essa dificuldade também contribuem as diversas designações que as práticas referidas têm merecido de diversos autores, que as apresentam ora como sinónimos, ora como antónimos, ora como subdivisões. É o caso das expressões “*collaborative consumption*”, (Botsman & Rogers, 2010), “*the mesh*” (Gansky, 2010), “*commercial sharing systems*” (Lamberton & Rose, 2012), “*co-creation*” (Lanier & Schau, 2007), “*co-production*” (Humphreys & Grayson, 2008), “*presumption*” (Ritzer & Jurgenson, 2010), “*access-based consumption*” (Bardi & Eckardt, 2012), “*on-line volunteering*” (Postigo, 2003⁵). Por isso, alguns autores preferem nem sequer tentar uma definição, apenas por receio de não ser suficientemente abrangente ou, pelo contrário, não delimitar corretamente o seu âmbito⁶.

Contudo, Botsman assumiu a liderança desvendando uma determinada ordem para este território por explorar, selecionando as definições mais utilizadas e clarificando a relação entre elas (Botsman R., 2013).

A economia colaborativa é “uma economia edificada em redes de conhecimentos individuais ou de comunidades *versus* instituições centralizadas” e agrupa produção colaborativa, consumo colaborativo, financiamento colaborativo e educação colaborativa.

Botsman alarga assim o seu leque para um grupo de definições e não apenas uma tão genérica como a de economia partilhada. Considera consumo colaborativo “um modelo económico assente na partilha, permuta, troca ou aluguer de produtos e serviços, permitindo o acesso em vez da posse”, ou seja, aquele que melhora a utilização de ativos através da redistribuição e da partilha dos mesmos, em associação direta com os restantes subgrupos: produção, financiamento e educação colaborativos.

Por sua vez, o consumo colaborativo pode-se dividir em três partes (Botsman R., Rogers R., 2010):

⁵ Ver Russell Belk, “*You are what you can access: Sharing and collaborative consumption on line*”, no *Journal of Business Research* 67 (2014), 1595-1600.

⁶ É o caso, por exemplo, de Pierre Musseau, coordenador do polo ecologia-cidade sustentável no “*think tank*” Terra Nova que prefere antes dizer: “É tão difícil dar uma definição clara de tudo o que cobre esta economia que o mais simples é enfatizar a comunhão que une todos os seus aspetos: a indefinição da separação entre o bem público e o bem privado”. Um articulista diz mesmo: “Qualquer tentativa de definir a economia colaborativa está condenada ao fracasso, uma vez que fabrica uma variedade de atividade (Monique Dagnaud, diretora da investigação no CNRS).

- Sistemas de Redistribuição (“*Redistribution Systems*”), em que os bens indesejados ou não utilizados são redistribuídos;
- Estilos de Vida Colaborativos (“*Collaborative Lifestyles*”), em que os ativos que não são produtos, tais como espaço ou capacidades, são trocados;
- Sistemas de Serviços ao Produto (“*Product Service Systems*” (PSS)), em que os utilizadores pagam para terem acesso a determinados benefícios de um produto em vez de terem a necessidade de possuí-lo.

A economia partilhada é agora colocada como um subgrupo do consumo colaborativo aos olhos da visionária, cujo princípio fundamental será a exploração do valor negligente dos bens subutilizados. É então descrito como “um modelo económico baseado na partilha de ativos subaproveitados desde espaços e competências a produtos físicos com benefícios monetários ou não. Este modelo foca-se essencialmente em mercados P2P⁷, mas também aceita e propõe soluções B2P.” (Botsman R., Rogers R., 2010).

Este tipo de consumo nunca poderá utilizar o modelo B2C⁸, quer se trate de pessoas físicas ou coletivas, desde que não façam elas mesmas dessa partilha o seu objeto comercial (por exemplo, uma sociedade pode partilhar com outra o uso de uma frota automóvel ou de uma série de equipamentos de reprodução⁹).

Este tipo de negócio pressupõe uma triangulação complexa traduzida nas relações contratuais entre o detentor do bem ou prestador do serviço com a entidade que gere a plataforma; entre o utilizador e a entidade que intermedeia a transação na plataforma, eventualmente mediante um preço; e entre os utilizadores da plataforma entre si para a utilização em causa.

O termo a ser utilizado por Botsman é a Economia de Pares (“*Peer Economy*”) que é aqui exposta como “uma troca de mercado de pessoa para pessoa que facilita a partilha e a troca direta de produtos e serviços essencialmente baseada na confiança entre os pares.” Isto representa o puro modelo P2P do subgrupo da economia partilhada que liga o consumo colaborativo à produção colaborativa. Esta classificação mais geral de Botsman entra em confronto direto com a definição estrita e rigorosa de Belk e na verdade, alguns

⁷ O P2P (peer-to-peer) ou ponto a ponto é caracterizada pela descentralização das funções na rede, onde cada terminal ao mesmo tempo recebe e envia dados. Os componentes da rede realizam funções tanto de servidor quanto de cliente.

⁸ O B2C (Business to Consumer) representa uma empresa que efetua vendas para um consumidor de forma direta, sem intermediários, utilizando as técnicas e práticas conhecidas por “*e-commerce*”.

⁹ Foi comum em Portugal várias empresas de jornais partilharem rotativas de impressão.

dos negócios descritos por Botsman e Rogers acabam por cair na “ilusão de partilha” ou no consumo colaborativo defendido por Belk. A definição do investigador acaba por ser mais exigente nos aspetos da terminologia e do foco em identificar os casos em que as empresas têm negócios de relações de participação comunitária disfarçada, como uma espécie de “lobo na pele de um cordeiro” (Belk R., 2013).

Assim, pode afirmar-se que a definição final de “economia colaborativa” e as suas propriedades é mais compatível com todos os casos de Belk, sendo eles de partilha pura ou não, portanto, é de mencionar que apesar da tentativa de Botsman ser a mais completa no conjunto de definições surgidas, também existem outras demais adequadas, como é o caso do negócio em rede/malha (“*Mesh Business*”) defendida por Lisa Gansky.

Este tipo de negócios é explicado pela autora como sendo aquele que tem vários nós interligados em qualquer que seja o nó e a direção, ou seja, representa o ambiente em que estes produtos e serviços baseados em multiplicação de informação operam (Gansky L., 2010).

Apesar do trabalho desenvolvido por Gansky estar principalmente virado para a parte física do consumo colaborativo, é igualmente realçado o impacto tecnológico no que respeita ao crescimento destas empresas.

Uma partilha em rede ou malha, como descreve, está dividida em duas categorias principais:

- O negócio totalmente em malha (“*Full Mesh Business*”) que é aquele em que as empresas têm efetivamente em seu poder os ativos a oferecer e posteriormente colocam-nos em plataformas de aluguer;
- O negócio do tipo próprio em malha (“*Own To Mesh Business*”) que proporciona o contacto direto entre os indivíduos e os bens ou serviços numa plataforma, e aqui, a empresa não possui realmente os ativos apresentados.

Defende ainda que deve basear-se em quatro características:

- A oferta a fazer tem que ser possível de se partilhar, sejam produtos, serviços ou matéria-prima;
- As tecnologias mais avançadas, de *web* ou de *smartphones* são utilizadas para localizar os bens e para agregar o uso, o consumidor e a informação do produto ou serviço;
- O foco deve estar naqueles bens e serviços que apresentam possibilidade de partilha;
- As recomendações, as ofertas e as novidades são transmitidas principalmente boca-a-boca e através dos comentários das pessoas, sendo futuramente enfatizadas através das redes sociais.

O último termo abordado por Gansky é mais utilizado pelos reticentes nesta matéria e traduz-se em “Capitalismo das Plataformas” (“*Platform Capitalism*”) e que entra em confronto com o significado de economia partilhada com o objetivo de destacar a dimensão do lucro obtido com este tipo de negócios, recordando a parte ética do fenómeno na primeira definição (Olma S., 2014).

Por outro lado, os apoiantes deste termo alternativo relembram a importância de ter em consideração a natureza dos trabalhos criados por estas empresas e os benefícios desta onda de micro-empresendedores criada pelos novos serviços. Por outro lado, os céticos na matéria realçam o facto destes profissionais amadores sem regras estarem a fazer decrescer os preços e a facilitar a descida de mercado onde toda e qualquer transação se transforma num leilão com um enorme impacto sobre os custos laborais (Lobo S., 2014). De considerar a diferença entre o mercado como um local em que os consumidores têm acesso à empresa e o mercado como plataforma em que os clientes estão ligados a uma pluralidade de sujeitos. Nesta segunda indicada, o cliente pode-se relacionar não só com indivíduos mas também com empresas, já que todos se podem tornar fornecedores de produtos ou serviços através dela (Olma S., 2014), o que reflete a definição de “malha” de Gansky.

Por fim, a teoria mais recente será a de Nicholas A. John, que defende que a partilha e o consumo colaborativo estão inteiramente relacionados com a *Web 2.0.*, conseguindo demonstrar que o consumo colaborativo resulta de um fenómeno tecnológico como fio condutor e facilitador. Apesar de no seu artigo, o autor procurar descrever a afinidade existente entre o consumo colaborativo e a tecnologia, sugere nas próximas pesquisas ser investigada se a estreita relação entre estes dois elementos é realmente a fonte do sucesso deste tipo de economia nos últimos anos ou não, ou seja, se o consumo colaborativo como tecnológico é responsável pelo sucesso ou não. Comparando com o consumo ético não existe qualquer dúvida de que o consumo colaborativo está a beneficiar de uma enorme atenção e relevo, já que entre os anos de 2002 a 2009 ao fazer-se uma pesquisa com “consumo colaborativo” e “consumo ético”, estes tinham um número semelhante de visitas, ao passo que a partir desse ano até aos dias de hoje, a presença *online* do “consumo colaborativo” ultrapassou significativamente as procuras por “consumo ético”.

A associação do consumo colaborativo com as novas tecnologias trata-se de um avanço, de algo novo e muito atraente, especialmente para os jovens (*Y Generation* ou *Millennials*), atributos estes que chamam a atenção de jornalistas e escritores, o que pode explicar a importância crescente das pesquisas por consumo colaborativo.

Parte da responsabilidade para a construção do consumo colaborativo como um movimento de alta tecnologia pode ser atribuído a Botsman e Rogers e ao livro “O que é meu é seu”, que inequivocamente coloca o centro das atenções na tecnologia, e que é uma fonte-chave para muitos artigos. Na verdade, os autores do livro falam explicitamente no que pensam ser a percepção dos seus leitores em relação aos antigos C’s associados à partilha: estruturas cooperativas, coletivas e comuns, argumentando que as próprias palavras estão carregados de estigmas e infelizes associações (Botsman R., Rogers R., 2010) e referindo que o conceito de consumo ético nem é mencionado em nenhum dos artigos de jornal sobre o consumo colaborativo.

A partilha é um conceito-chave que liga as técnicas de informação e comunicação (TIC) contemporâneas e o consumo colaborativo. Nada é mais claro do que a nossa tendência para partilhar tudo *online* (onde a partilha é um tipo de comunicação) é dita como responsável pela propensão existente para partilhar *offline* (onde a partilha é um tipo de distribuição).

Em ambos os ambientes, *on-line* e *off-line*, a partilha refere-se a um tipo de relacionamento interpessoal baseado na igualdade, confiança, reciprocidade, cooperação, altruísmo (ou pelo menos a falta de egoísmo), consideração e outros valores semelhantes. Isto implica uma intimidade entre as pessoas, como sugere o tipo de comunicação emocional conhecido como a partilha (Carbaugh, 1988) e uma crença cultural de que é bom falar-se (Cameron, 2000; Illouz, 2008).

Ao mencionar a partilha como um tipo de comunicação emocional é intenção de John apontar para um complexo mais amplo de comportamentos de partilha do que aqueles indicados pelo consumo colaborativo, e substituí-lo, já que os apoiantes consideram-no parte de uma economia de partilha no contexto social.

Este contexto é aquele em que as consequências pró-sociais pretendidas com a *Web 2.0* e os *Social Network Sites* (SNSs) são indiscutivelmente apoiadas e nas quais a abertura, a honestidade e a igualdade são vistas como as rochas fundamentais das relações interpessoais. A confiança e a reciprocidade estão claramente a substituir a competitividade e o individualismo, assim como as características que definem um sistema económico retratado como perdido na sua legitimidade, ou seja, um contexto no qual a partilha, seja mediada tecnologicamente ou cara a cara é um centro de valor prático e retórico.

2.2 Conceito de Modelo de Negócios

Foi imediatamente após ter terminado a tese de doutoramento em “*Business Model Ontology*” (posteriormente denominada por “*Business Model Canvas*”) na *Faculty of Business and Economics of the University of Lausanne* (HEC Lausanne), na Suíça, que Alexander Osterwalder decidiu, juntamente com o seu orientador Yves Pigneur, escrever um *bestseller* em modelos de negócios que fosse relativamente fácil de compreender e que tivesse alguma utilização não apenas por considerarem relevantes as ideias enunciadas mas também porque os livros escritos até ao dia, eram muito teóricos, com muito texto e pouca ilustração, o que os tornava aborrecidos e desinteressantes para algumas gerações (isto deve-se ao facto de antigamente as impressoras não terem a capacidade de imprimir conteúdos animados).

Aqui, decidem que precisam de fazer alguma coisa que torne o livro diferente de forma a torna-lo um *bestseller* e foi por aí que começaram, tornando-o mais visual, atraente e emocional para os potenciais compradores. Além disto, tiveram que procurar alguém disposto a publicá-lo, mas em vez de arranjam uma editora, decidiram publicá-lo eles mesmos, utilizando um modelo de negócios de co-criação de valor. Assim, “angariaram” um número de pessoas que gostariam de participar num potencial *bestseller*, de ter o seu nome no início do livro e de aprender mais sobre modelos de negócio. Com estas pessoas e a sua ajuda monetária, o empreendedor suíço e o seu orientador conseguiram pagar aos *designers* e a todos os envolvidos na criação do livro, surgindo aqui o “*Business Model Generation*”, que explica como se faz um modelo de negócios tendo sido ele próprio feito através de um.

Segundo Osterwalder, “nenhum modelo de negócio sobrevive ao primeiro contacto com o consumidor” e por isso “é importante para qualquer empresário pensar no seu modelo e não apenas nos produtos ou na própria tecnologia. Muitas vezes, um empreendedor apaixonado pelo seu plano de negócios e no entanto, não fazendo as escolhas certas, pode estar a posicionar o seu produto ou serviço onde não quer, levando a empresa a maus resultados ou mesmo à falência.”

“Os planos de negócios tradicionais devem ser esquecidos pois são documentos estáticos onde se descreve uma ideia. Estamos a avançar para uma nova forma de pensar que está a construir e a testar novos modelos de negócios. Têm que ser mais dinâmicos e deverão ser alterados de acordo com o que se aprende com o mercado. Foquem-se na construção do vosso modelo de negócios, definam entre cinco a vinte planos diferentes, formulem

hipóteses e depois vão para o terreno e testem-nos; ter apenas algo de bom no papel não é suficiente. Se as vossas suposições estiverem erradas, alterem o vosso plano de negócios e testem-no novamente até que sintam que pode funcionar, e só após essa fase, comecem a investir. Estas pequenas experiências irão ajudar a validar ou a invalidar as várias hipóteses, em vez de se desperdiçar uma grande quantidade de tempo e de dinheiro. No fundo, não interessa o que vocês ou a vossa equipa pensam inicialmente, o que realmente importa é o que o mercado pensa. Obtenham dados do mercado, pois este é o vosso juiz final.”

Ainda para o autor, a criação do *Business Model Canvas* deve-se essencialmente ao facto de “serem muitas as pessoas que falam de planos de negócios, mas que não os compreendem na realidade, sendo que através deste modelo, as pessoas podem visualizar planos de negócios, discuti-los e, finalmente desafiarem-se a criarem melhores planos”, utilizando o modelo como uma ferramenta de gestão estratégica e empresarial que permite descrever de forma rápida e simples o plano de negócios de uma organização.

2.2.1 *Business Model Canvas*

As características dos negócios em plataformas são traduzidas num conjunto viável de atividades e processos coordenados, convertendo os conceitos em operações concretas capazes de transmitir valor aos clientes.

Osterwalder e Pigneur fornecem uma ferramenta esquemática simples para investigar a natureza e a maneira pela qual as empresas devem alinhar as suas operações para criar um negócio sustentável (Osterwalder A., Pigneur Y., 2010). Este “*Business Model Canvas*” é representado por um esquema em que os blocos de construção de uma empresa são retratados.

De acordo com a sua definição, um modelo de negócio descreve “a lógica de como uma organização cria, entrega e recebe valor” e pode ser considerado como o modelo para a estratégia da empresa, que é implementado na sua estrutura e nos seus processos organizacionais.

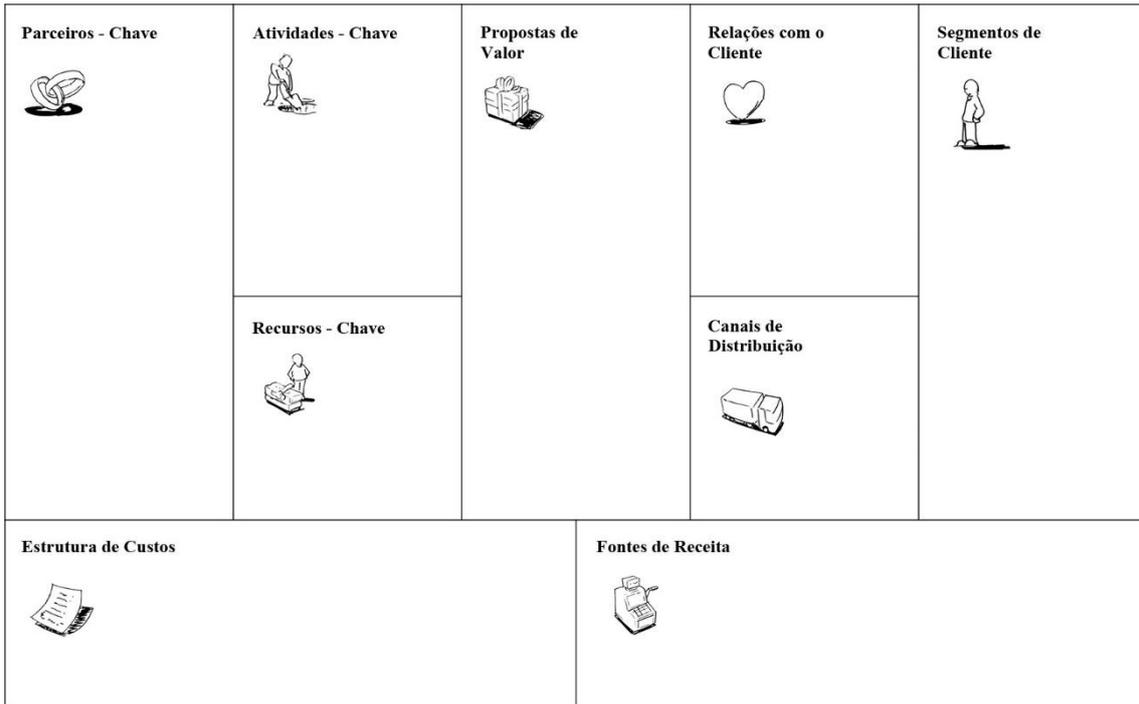


Figura 1 *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010)

O esquema proposto pela dupla é composto por nove instrumentos principais fundamentais:

- Segmentos de Clientes;
- Proposta de Valor;
- Canais;
- Relacionamento com o cliente;
- Fontes de Receita;
- Principais Recursos;
- Atividades Principais;
- Parcerias-Chave;
- Estrutura de Custos;

Estes blocos descrevem as áreas fundamentais de um negócio, principalmente a oferta, os clientes, a viabilidade financeira e a infraestrutura. Ao descrever as suas relações e interdependências, é possível ter um vislumbre sobre as dimensões cruciais de uma determinada empresa e sobre a forma como é capaz de "fazer dinheiro", ou seja, de ser efetivamente viável.

2.2.1.1 Visão geral dos nove blocos fundamentais

Cada um dos blocos fundamentais do modelo (por vezes também referidos como submodelos) pode ser visto como uma resposta a uma pergunta estratégica específica no que diz respeito à atividade em análise. Uma breve visão, ajudará a destacar sucessivamente as peculiaridades dos negócios e plataformas.

- O bloco de Segmentos de Clientes - Para quem estamos a criar valor? Quem são os nossos clientes mais importantes?: identifica o conjunto diferente de indivíduos cujas necessidades a empresa deve servir.

São exemplos deste instrumento as senhoras numa loja de *lingerie*, os cavaleiros numa loja de artigos de equitação e os viajantes num *website* de promoções de viagens.

A fim de ser rentável, uma empresa deve identificar conjuntos valiosos de clientes, definindo também os pequenos ou maiores subgrupos, e adaptando as suas ofertas às suas características.

Portanto, uma empresa pode enfrentar um mercado de massa, bem como concentrar-se num único nicho, mas também segmentar os seus clientes de acordo com as características que os descrevem.

O resto do modelo de negócio muitas vezes pode ser definido a partir de uma definição completa, precisa e detalhada do bloco de clientes.

- O bloco Proposta de Valor - Que valor podemos entregar ao cliente? De entre os problemas dos nossos clientes, qual o que nos é possível ajudar a resolver? Que necessidades dos clientes conseguimos satisfazer? Que pacote de produtos e serviços podemos oferecer a cada segmento de clientes?: descreve os elementos que criam valor em relação aos segmentos de clientes previamente identificados. O valor fornecido aos clientes pode ter diferentes naturezas e, portanto, pode ser baseado em diferentes posturas organizacionais.

A necessidade de que o produto seja barato, a valorização do serviço que seja rápido e a exigência de que o serviço seja personalizado são exemplos de respostas para este bloco. Por vezes, algumas propostas são capazes de estimular novas necessidades aos clientes, desencadeadas pela oferta anteriormente indisponível que essas empresas originaram, enquanto outras propostas de valor são baseados no desempenho ou na personalização do produto e do serviço.

Michael Porter, resumiu as possibilidades de criação de valor em três principais posturas estratégicas, sublinhando que uma empresa deve procurar a que seja efetivamente sustentável (Porter M.E., 1985) e não a que a deixa “*stuck in the middle*”, que são:

- Estratégia de Diferenciação, em que a empresa é capaz de obter uma liderança de produto, alcançando um *status* em que os seus produtos ou serviços são percebidos como um único, ao longo de uma ou mais dimensões, tais como *design*, tecnologia, imagem de marca e assim por diante;
- Estratégia de Liderança de Custos, através da qual a empresa exerce a eficiência operacional, a fim de oferecer um produto ou serviço de custo relativamente baixo;
- Estratégia de Segmentação ou de Foco, na qual a empresa visa criar um produto de qualidade e por medida, atendendo as características peculiares dos clientes.

Esta estratégia é comumente associada a uma variação das anteriores, uma vez que o foco ou está na diferenciação ou nos custos.

- O bloco de Canais de Distribuição - Através de que canais os nossos segmentos de clientes querem ser contactados? Como estamos a contactar agora? Como atua a interligação entre os canais? Quais são os que funcionam melhor? Quais são os mais eficientes do ponto de vista de custos? Como os estamos a integrar na rotina dos clientes?: que descreve como uma empresa atinge segmentos de clientes para comunicar a proposta de valor, como gera conhecimento do seu produto ou serviço através da sua oferta a potenciais clientes, como leva à compra por parte dos mesmos e como os acompanha após a aquisição.

São exemplos de canais de distribuição o atendimento presencial numa loja de roupa, *website* de conteúdos na procura de viagens e a entrega de refeições ao domicílio

- O bloco de Relacionamento com o Cliente - Que tipo de relação é que cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles? Quais estabelecemos? São muito onerosas? Como é que se integram com o resto do nosso modelo de negócio?: que se refere ao tipo de relacionamento que a empresa cria com os seus clientes, compreendendo soluções diferentes, disponibilizando serviços de assistência pessoal, criando comunidades e possibilitando aos consumidores a cocriação de conteúdos ou a participação na criação de valor da empresa.

O serviço pós-venda, o atendimento 24horas e um canal informático de perguntas e respostas podem ser exemplos de um bom relacionamento com o cliente por parte da empresa.

- O bloco de Fontes de Receita ou de Fluxos de Rendimento - Qual o valor que os nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Estão a pagar pelo quê agora? Como estão a pagar? Como preferiam pagar? Quanto é que cada fluxo de rendimento contribui para o rendimento global?: que conta a forma como a empresa gera dinheiro de cada segmento de clientes. É claro que a natureza deste bloco está estritamente ligada à natureza da estrutura de preços do negócio. Inúmeras alternativas diferentes representam soluções viáveis, dependendo da natureza das atividades da empresa.

A empresa pode gerar mais fluxos de rendimento mantendo os clientes satisfeitos por exemplo através de promoções, venda de assinaturas mensais, pagamento em prestações e de um retorno de alguma forma.

- O bloco de Recursos-Chave - Quais são os principais ativos necessários para gerar valor? De que recursos-chave é que as nossas propostas de valor necessitam? Quais os canais de distribuição? Quais as relações com os clientes? Quais os fluxos de rendimento?: que contém os ativos fundamentais necessários para configurar o modelo todo em movimento. Os recursos-chave são aqueles que permitem a criação e implantação da proposta de valor, estabelecem a relação de clientes, e possibilitam a obtenção de receitas. Podem ser físicos, humanos, intelectuais e financeiros, assim como detidos pela empresa, alugados ou subcontratados.

Pode ser indicado como um recurso-chave, uma máquina, uma plataforma tecnológica ou até uma boa equipa de colaboradores.

- O bloco de Atividades-Chave - Quais são as principais atividades implantadas para oferecer valor? Que atividades chave são exigidas pela nossa proposta de valor? Quais os canais de distribuição? Quais as relações com os clientes? Quais os fluxos de rendimento?: que se refere, tal como o bloco de recursos-chave, às atividades cruciais que a empresa tem de cumprir a fim de operar, já que como os recursos, as atividades dependem estritamente da natureza do negócio.

Aqui, a construção material de uma loja, o acompanhamento do negócio nas redes sociais ou a aparentemente simples tarefa de reposição de *stocks* podem ser atividades fulcrais no que diz respeito a uma empresa.

- O bloco de Parcerias-Chave - Quem são os parceiros-chave? Quem são os nossos fornecedores chave? Que recursos chave estamos a adquirir dos nossos parceiros? Que atividades chave levam a cabo?: que compreende os vários parceiros que permitem que o modelo de negócios seja operacional, como os fornecedores e as alianças estratégicas.

- O bloco Estrutura de Custos - Quais são os principais custos? Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio? Quais são os recursos chave mais caros? Quais são as atividades chave mais caras?: que enumera os principais custos originados pelo modelo de negócio, que são aqueles gerados pelos recursos-chave, pelas principais atividades, bem como por todos os outros elementos deste esquema.

Aqui, incluem-se os custos de infraestrutura física ou virtual, os custos de parcerias ou publicidades e os custos de montagem ou de materiais.

Osterwalder e Pigneur observam, além disso, que o lado esquerdo deste esquema está relacionado com a eficiência, enquanto o lado direito está diretamente ligado ao valor. Estes dois aspetos encontram-se no centro do modelo, que é o ponto fulcral do negócio com a sua proposta de valor.

2.3 Os modelos "double-sided platforms"

Os serviços postos em prática pelas empresas em rede ou malha podem ser assimilados pelo grupo de atividades de intermediação do mercado, em que a interação de dois grupos de usuários, geralmente um de “vendedores” e um de “compradores”, está habilitado e é bem gerido (Hagiu, A., 2007). Como tal, estes modelos são também referenciados como modelos para “*double sided markets*”.

De acordo com Andrei Hagiu, a intermediação de mercado é distribuída continuamente em que os dois polos são o modo comerciante e o modo plataformas de duas faces (*double-sided platforms*). Enquanto os comerciantes puros compram a vendedores, adquirem os bens como propriedade e sucessivamente vendem-nos a outros compradores, em plataformas de duas faces, os vendedores fazem a transação direta com os compradores afiliados e o intermediário gere apenas o acesso e as interações. Esta é, como acima mencionado, uma continuidade em que estão a ocorrer também soluções híbridas. Por exemplo, a Amazon, o “mercado” *online*, parece ter começado como um retalhista e comerciante puro, mas ao longo dos anos, mudou para um sistema mais híbrido, em que é permitido que os revendedores também possam negociar diretamente com os consumidores no *site*.

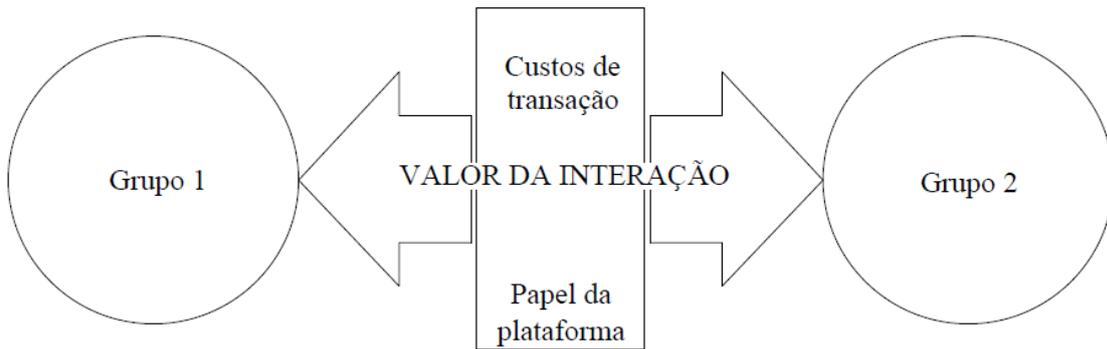


Figura 2 *Double-Sided Platform*

2.3.1 Definições

A literatura em plataformas de dupla face começou a propagar-se no princípio do ano 2000 e tem vindo a recuperar importância nos últimos anos, devido ao florescimento de várias plataformas de *software* (como o iOS e o Android a operar sistemas) ao lado de plataformas de redes sociais, impulsionadas pelos recentes avanços em TIC (Evans D.S., 2011).

Até à data, uma definição unificada para plataformas de dupla face, não existe. David S. Evans descreve esses negócios como aqueles que servem grupos distintos de clientes que “precisam uns dos outros, de alguma forma” e cuja atividade principal é fornecer um local de encontro comum para os membros dos dois grupos e facilitar as suas interações.

Jean-Charles Rochet e Jean Tirole oferecem outra definição que a valorização de ambos os lados, depende da estrutura de preços da plataforma como instrumento (Schmalensee R., Evans D.S., 2007).

Ainda de acordo com Hagiu e Julian Wright as propriedades mais essenciais de plataformas de dupla face são:

- O facto de permitirem interações diretas entre os lados distintos, no sentido em que os usuários mantêm o controlo de certos termos das suas interações, sem a intervenção de um intermediário;
 - O facto de que cada lado é afiliado com a plataforma, no sentido em que os usuários de cada lado fazem investimentos específicos da plataforma para interagir com o outro lado.
- Evans disponibiliza, além disso, um resumo do papel fundamental das plataformas de dupla face, dizendo que servem para permitir que os grupos distintos obtenham ganhos

do comércio, reduzindo os custos de transação na procura uns dos outros e as consequentes interações (Hagiu A., Wright J., 2015).

Existem diversos exemplos deste tipo de plataformas que podem ser observados numa ampla gama de indústrias, tais como sistemas de transações (onde o sistema de cartão de crédito oferece uma plataforma de interação para os comerciantes e os portadores de cartões), consolas de jogos de vídeo (em que os dois grupos são os próprios jogadores e os indivíduos que desenvolvem os jogos, e cujas interações ocorrem na consola), meios de publicidade (onde o público em geral e os anunciantes, estão reunidos numa plataforma de *media*) e, também o exemplo mais trivial que é um namoro entre um rapaz e uma rapariga, já que Evans ilustra a sua atividade como a que consiste em reunir clientes de ambos os sexos.

Todas estas plataformas envolvem-se em três atividades principais que visam reduzir os custos de transação entre os dois grupos de utilizadores (Schmalensee R., Evans D.S., 2007), sendo elas:

- A criação de um local de encontro;
- O fornecimento de correspondências, construindo um público;
- A eliminação da duplicação.

Embora cada plataforma possa parecer estar focada numa atividade específica, todas elas têm de se envolver em cada uma e em diferentes graus.

Como Evans descreve, as plataformas de *software* fornecem principalmente uma redução dos custos de duplicação (oferecendo alguns procedimentos padronizados utilizados no desenvolvimento de determinados *softwares* e que agora podem ser incorporados noutras criações), meios de publicidade que estão focados principalmente na construção de um nicho de públicos-alvo (que são outro tipo de plataforma, como é o caso das agências de emprego) e em que a sua maior preocupação será a combinação dos pares. Todos têm que fornecer um ponto de encontro virtual ou físico para os dois conjuntos de usuários.

A fim de prosseguir estes objetivos, há algumas questões peculiares que estas empresas têm de ter em consideração e enfrentar, como o papel das externalidades ao *network*, a realização de uma massa crítica e a estratégia de preços.

2.3.2 O efeito do *Network*

O termo “efeito do *network* (ou das redes de conhecimento)”, bem como as “externalidades ao *network*” refere-se ao efeito produzido por um utilizador de um bem ou serviço sobre o valor percebido por outro usuário em relação ao mesmo bem ou serviço¹⁰.

Este efeito pode ser quer positivo, quando leva a um aumento de valor, ou negativo, quando o valor do bem ou serviço diminui devido a este efeito.

Num exemplo positivo, um *network* a partir de um tamanho mínimo, torna-se cada vez mais atrativo, ganhando mais utilizadores e conseqüentemente atrai novos utilizadores, criando um círculo vicioso de crescimento.

Existem três tipos diferentes de efeitos do *network* já analisados (Schmalensee R., Evans D.S., 2007):

- *Direct network effect*, onde o efeito é direto e que essencialmente traduz a afetação das repercussões no mesmo grupo de usuários. Um exemplo típico positivo é a rede telefónica, onde quanto mais utilizadores estão conectados, maior valor tem a rede criada;

- *Indirect network effect*, onde o efeito é indireto e indica quando as repercussões do efeito afetaram as redes de conhecimentos e os bens ou serviços complementares;

- *Two-sided network effect*, ou efeito de rede frente e verso, por vezes também chamado de *cross-sided network effect*, ou efeito de rede cruzada, e que indica quando as repercussões afetam bens complementares consumidos ou até uma rede que envolve um grupo distinto de usuários (Evans também denomina este grupo por rede indireta, aliás, pode ser dita como a que proporciona um efeito indireto nos dois lados).

Conseqüentemente, no caso de empresas que operam em mercados onde um efeito de rede positiva está presente, o crescimento e a rentabilidade estão subordinados à realização de uma massa crítica de usuários, a partir da qual o crescimento pode autossustentar-se.

Os exemplos de plataformas de dupla face ilustrados acima representam mercados em que um efeito de rede frente e verso ocorre. Por exemplo, o valor de um determinado cartão de crédito para portadores de cartões irá aumentar com o número de comerciantes

¹⁰ Uma definição de *network externalities* foi escrita originalmente por M. I. Katz, C. Shapiro no “*Network Externalities, Competition, and Compatibility*”, *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 3 (Jun., 1985).

que o aceitam, e ao mesmo tempo, quanto mais titulares de cartões existirem, mais são os comerciantes incentivados a aceitá-los. Da mesma forma, descreve Evans, a procura de um lado tende a desaparecer se não existir a procura do outro lado. Isto leva a um conjunto peculiar de problemas que são típicos deste tipo de empresas, principalmente relacionados com as estratégias viáveis possíveis para trazer ambos os lados dos clientes ao de cima, retê-los e criar o círculo vicioso de crescimento e de autossustentabilidade Evans D.S., 2011).

2.3.2.1 O ovo e a galinha

Enquanto as empresas “unilaterais” atraem principalmente o seu “único lado” dos clientes através dos seus produtos ou serviços, uma das primeiras necessidades de um negócio baseado numa plataforma de dupla face é levar os dois grupos distintos de clientes “a embarcar”, ou seja, “adquiri-los” como utilizadores, ou de acordo com a terminologia de Hagiu e Wright, a “filiá-los” à plataforma.

Por exemplo, no caso acima mencionado de uma empresa de cartões de crédito, nenhum retalhista iria começar a aceitar um determinado cartão de crédito como um sistema de pagamento se não existissem potenciais clientes e nenhum cliente iria escolher ter esse cartão de crédito, se nenhum retalhista aceitasse.

Deve a plataforma convidar “a embarcar” primeiro o grupo de utilizadores A ou B? Como é possível garantir a participação de ambos os grupos A e B e fazer com que os membros de cada grupo apareçam? O problema não é só fazer com que os dois grupos apareçam para criar valor, mas também para trazer um número suficiente de usuários de cada grupo à plataforma, a fim de torná-la valiosa para cada grupo, respetivamente, e de chegar à massa crítica capaz de fomentar o crescimento. Na literatura, este fenómeno é muitas vezes referido como o problema “do ovo e da galinha” (Gawer A., Cusumano M.A., 2002).

A fim de resolver este problema, as “empresas de vários lados” implementam algumas estratégias-chave, principalmente tendo em conta o investimento e o preço Evans D.S., 2011).

Em geral, isso traduz-se numa estratégia que tem sido chamada de “dividir e conquistar” (Caillaud B., Jullien B., 2001) no sentido em que as empresas tentam assegurar a participação de um grupo, subsidiando-o e oferecendo uma proposta de baixo valor, a fim

de acionar sucessivamente, através do efeito de rede indireta, a participação do segundo grupo. A escolha do grupo beneficiado baseia-se na avaliação da amplitude das externalidades ao *network* que o grupo pode produzir.

Como acima referido, o grupo pode ser escolhido principalmente através de dois tipos de políticas:

- A política dedicada aos preços, onde a massa crítica de usuários do grupo beneficiado escolhido é obtida oferecendo-lhes o serviço gratuitamente ou fornecendo-lhes incentivos monetários à participação;
- A política dedicada ao investimento, onde a participação dos utilizadores do grupo beneficiado escolhido é, neste caso, obtida através da redução dos custos que incorram para participar, por exemplo fornecendo determinados serviços de apoio.

Um exemplo da primeira política é dado pelos fornecedores de cartões de crédito que disponibilizam o seu cartão sem qualquer taxa anual para portadores de cartões, a fim de construir o primeiro grupo na plataforma e de tornar conveniente para os retalhistas a aceitação do cartão como um sistema de transações. Por outro lado, no que diz respeito à política de investimento, o exemplo é dado pelos casos das principais empresas de sistemas operacionais, que fornecem aos que desenvolvem os *softwares* as ferramentas e a assistência necessárias, facilitando o seu processo de criação de aplicações, que mais uma vez e conseqüentemente, irá atrair novos utilizadores.

De uma forma geral, as empresas em plataformas tendem a distorcer os preços através de um dos grupos, o “subsidiário”, que é escolhido com base na intensidade do efeito do *network* (Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M., 2006) que pode gerar comparando com o outro, que será o “lado do dinheiro” e onde será necessária uma grande capacidade de atração.

No entanto, tirando as estratégias peculiares implantadas para resolver o problema do “ovos e da galinha”, Evans acrescenta que as “estratégias tradicionais” em termos de publicidade e marketing também têm, obviamente, um papel importante na facilidade de difusão e de arranque da plataforma.

2.3.2.2 Pricing

Uma vez “embarcados” ambos os lados, a lógica por trás do grupo subsidiário e do grupo do dinheiro, teoricamente, já não tem razão de ser.

Evans enriquece-nos ainda com um raciocínio básico por detrás da questão do preço nesta fase do negócio de uma plataforma de dupla face (Schmalensee R., Evans D.S., 2007). Como explica, o ponto de partida para esta dinâmica é imaginar um negócio que já definiu os preços para ambos os grupos de utilizadores, A e B, e que está a considerar a possibilidade de aplicar uma variação sobre os mesmos. Se o preço cobrado ao grupo A aumentar, numa taxa calculada com base na elasticidade-preço da procura deste lado, menos membros de A se vão juntar à plataforma. Devido aos efeitos indiretos do *network*, a diminuição no número de membros do grupo A irá também causar uma diminuição no número de membros do grupo B. Estes utilizadores valorizam mais a plataforma consoante o número de membros presentes do outro grupo, pelo que a sua redução será com base no valor que é colocado no primeiro grupo. A perda no segundo grupo, por sua vez, irá gerar uma reação negativa no grupo A, com base nos mesmos pressupostos.

Resumindo, o negócio terá que levar estes mecanismos em conta ao decidir a estrutura de preços da plataforma já que depende de uma forma complexa da elasticidade da procura de ambos os lados, e da intensidade dos efeitos indiretos do *network* que ocorrem entre os dois grupos.

Evans diz ainda que existem de facto alguns casos de plataformas que mudam as estruturas de preços quando a etapa de “dividir e conquistar” é concluída, e é por isso mais provável observar-se uma estrutura robusta de preços ao longo do tempo, o que reforça a retenção dos utilizadores já adquiridos.

Além do exposto, Rochet e Tirole facultam uma visão geral das tipologias diferentes de estruturas de preços (Rochet J.C., Tirole J., 2006) que essas empresas normalmente adotam. As soluções podem ser divididas em dois grupos principais:

- *Ex ante pricing*, quando os dois grupos de usuários são cobrados antes de a sua interação ocorrer, o que é chamado de *membership fee* ou taxa de membro;
- *Ex post pricing*, nos casos em que a taxa aplicada aos membros é uma taxa de utilização ou *usage fee*, dependendo da interação que ocorrer entre eles. Isto pode consistir numa taxa fixa por operação ou numa taxa variável com base no uso.

A escolha entre as taxas de acesso ou de uso contará com o grau de complexidade em monitorizar a utilização e com as características das externalidades ao *network* entre os grupos.

Como apontado por Evans, a primeira tipologia de preços¹¹ irá impactar claramente o número de usuários que vão aderir à plataforma, enquanto a segunda irá, principalmente, afetar o volume de interações entre os grupos.

Estes sistemas são ambos amplamente utilizados na resma de plataformas de dupla face, e por vezes, também são usados em combinação um com o outro. Por exemplo, uma revista é uma plataforma de dupla face que reúne os leitores e os anunciantes. Aqui, aos leitores é-lhes cobrada uma taxa de acesso, o preço da revista, ao passo que aos anunciantes é-lhes cobrada uma taxa de utilização, o preço para ter uma peça/coluna de publicidade publicada.

2.3.3 Multi-homing

Seria natural esperar-se que uma presença forte do efeito do *network* levasse as plataformas a dominar o mercado, depois do crescimento autossustentado ser alcançado. De facto, conforme relatado por Evans, existe uma série de fatores que trabalham contra este resultado (Evans D. S., 2006) , fazendo com que a maioria das empresas *multi-sided* ou de vários lados experimentem o *multi-homing*, que é o fenómeno no qual os usuários servem as suas necessidades, utilizando plataformas mais competitivas, pelo menos num dos lados. Se os utilizadores servidos por uma determinada plataforma podem coexistir com outros, então, uma ameaça competitiva para a primeira plataforma pode surgir, uma vez que a construção de uma rede defensável torna-se difícil e que, conseqüentemente, os “vencedores” do mercado lutam para voltar a emergir (Choudary S.P., 2015).

De acordo com Thomas Eisenmann, existem certas condições que determinam se um mercado tem ou não probabilidades de ser servido por uma única plataforma (Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M., 2006):

- Os custos de *multi-homing* são elevados para, pelo menos, um grupo de utilizadores. Ou seja, quando todos os custos que incorrem com os usuários da plataforma, como o custo da adoção, o custo de operação e o custo de oportunidade do tempo investido para criar e manter a filiação à plataforma são altos, isto leva a que os usuários fiquem numa única plataforma;

¹¹ Schmalensee R., Evans D.S. (2007)

- O grupo de utilizadores com *homing costs* significativos tem este fator tanto em consideração que se sobrepõe ao efeito positivo do *network*;
- Nenhum dos grupos de usuários manifesta preferências nas características especiais e podem ser servidos por plataformas rivais menores.

Evans afirma que é o facto de clientes com preferências heterogéneas, juntamente com a presença de diferenciação nas plataforma e os baixos custos de comutação, que contribuem para gerar uma procura por várias plataformas, por um ou mais grupos de consumidores.

Um exemplo claro em que as condições de Eisenmann estão satisfeitas é a indústria dos DVDs. Por um lado, os consumidores enfrentam elevados custos de transferência relacionados com a compra de um outro conjunto e são, de facto, sujeitos a um forte efeito de rede cruzada, uma vez que valoriza a disponibilidade de um lote de títulos no formato DVD. Por outro lado, as características especiais não são particularmente valiosas, uma vez que o conjunto deve ser ligado a uma televisão padronizada que limita de uma certa maneira a implementação de características peculiares. Além disso, os custos de troca são elevados também do lado dos produtores, uma vez que tornam algo disponível em diferentes formatos e que se traduz em custos de *stock* e de distribuição.

No entanto, e como mencionado, Evans salienta que é difícil para um mercado satisfazer todas as condições individualizadas por Eisenmann e, conseqüentemente, a maioria das empresas em plataforma exibem *multi-homing* em pelo menos um lado da plataforma.

No mercado de sistemas operacionais, por exemplo, os usuários utilizam muitas vezes apenas uma plataforma, uma vez que os custos de mudança, tanto monetárias como não-monetárias, são para a maioria dos consumidores relevantes. Do outro lado da plataforma, no entanto, os que desenvolvem o *software* estão envolvidos principalmente em *multi-homing*, já que muitas vezes desenvolvem os seus pedidos de sistemas concorrentes de forma diferente, dado que a portabilidade de codificações de idiomas básicos e a utilização das várias ferramentas fornecidas, reduzem os custos de mudança.

2.3.4 Double-sided platform Canvas

Como é que o *Business Model Canvas* introduzido nos parágrafos anteriores pode aplicar-se a um negócio com uma plataforma de dupla face? Qual é o conteúdo dos blocos fundamentais no caso destas empresas?

Embora existam algumas peculiaridades no modelo de negócios de uma plataforma de dupla face que representam uma característica comum deste tipo de empresas, os blocos mais genéricos, dependem fortemente da tipologia de negócio apresentada por uma empresa específica.

De um modo geral, é interessante notar que quando uma empresa em plataforma de dupla face é considerada, uma parte dos blocos do lado direito, o chamado lado “valor”, começa a dividir-se em dois fluxos paralelos, cada um deles referindo-se a um grupo de clientes.

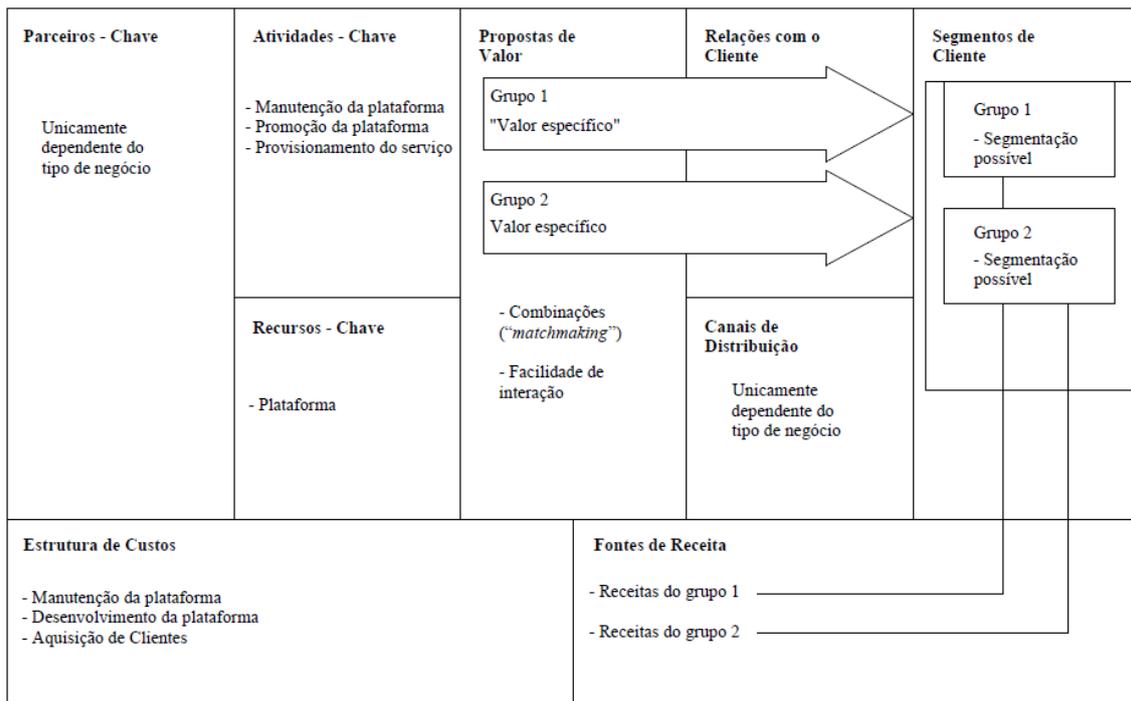


Figura 3 Características genéricas de uma *Double-Sided Platform Canvas*

- O bloco de Segmento de Clientes: é constituído por dois grupos de clientes distintos que a plataforma tem como objetivo servir.

Neste caso particular, esses grupos não constituem uma mera segmentação de um grupo maior de clientes em relação a uma única oferta (por exemplo em termos de orçamento ou preferências estéticas), mas sim, e como visto anteriormente, dois conjuntos completamente diferentes de clientes em termos de necessidades e expectativas.

A subdivisão pode ser comparável ao caso de uma empresa que se encaixa em duas empresas distintas, com duas exigências diferentes, mas com a diferença fundamental

que, no caso de uma plataforma, um lado do cliente não existe sem o outro, tendo em conta a interdependência que amarra os dois grupos.

No entanto, a segmentação e a diferenciação da oferta é de facto possível dentro de cada grupo. Por exemplo, na indústria de jogos de vídeo, a mesma consola pode ter diferentes capacidades de armazenamento, para satisfazer as necessidades de ambos os jogadores “lazer” ou “profissional”.

- O bloco de Proposta de Valor: onde as empresas de plataformas criam valor atraindo os dois conjuntos de clientes, combinando utilizadores de entre os dois grupos e facilitando as suas interações através da eliminação dos custos de transação entre eles, sendo estes os elementos que compõem realmente o bloco.

Embora na maioria dos casos, os dois grupos que valorizam as mesmas características da proposta (principalmente o número disponível de outros utilizadores na plataforma e as facilidades no que diz respeito às interações), em alguns casos (como no exemplo de plataformas apoiantes de publicidade, onde os usuários não valorizam a presença de mais publicidade, originando um efeito negativo de rede cruzada), os dois grupos valorizam diferentes aspetos da plataforma. Nestes casos, o bloco de valor pode ser visto como dividido em duas partes, uma vez que para ser viável, a empresa em plataforma tem de apresentar uma proposta de valor atraente para cada um dos dois grupos de clientes, que só é parcialmente sobreposta com outro nos seus termos mais gerais.

- O bloco de Recursos-Chave: é de facto, no que concerne a plataforma, o foco do negócio, apesar de a sua natureza permanecer estritamente dependente das características do negócio. Pode ser física, como no caso de uma revista, ou virtual, como os casos de sistemas operacionais.

- O bloco de Atividades-Chave: é considerado a natureza da proposta de valor das empresas em plataforma, e é claro que as principais atividades que essas empresas têm para implantar estão relacionados principalmente com a facilidade da quantidade e qualidade dos jogos entre os dois grupos de usuários.

Para este efeito, este bloco vai compreender as atividades de manutenção da plataforma, promoção da mesma e provisionamento de serviços. O tipo de manutenção da plataforma depende estritamente da tipologia de plataforma utilizada. Da mesma forma, as atividades de provisionamento de serviços estão diretamente ligados à natureza do negócio da empresa específica. As atividades de promoção da plataforma referem-se às estratégias desenvolvidas para adquirir e manter a massa crítica viável de usuários, por isso tanto os

planos de “dividir e conquistar” como as tradicionais estratégias de marketing e publicidade podem ser postos em prática para atingir estes objetivos cruciais.

- O bloco Estrutura de Custos: está essencialmente relacionado com os custos de manutenção e desenvolvimento da plataforma, com as diferentes peculiaridades que os distintos tipos de plataformas trazem. No entanto, parte dos custos também pode estar relacionado com os custos de aquisição de clientes, como na prática de “dividir e conquistar” ou na prestação de serviços gratuitos ou subsidiados ao grupo de beneficiários.

A magnitude deste impacto está inteiramente relacionado com a tipologia de investimento exigido pelo tipo de atividade exercida.

- O bloco Fontes de Receita Corrente: depende estritamente, como acima mencionado, da estrutura de preços adotada pela empresa. Este bloco pode ser dividido em dois fluxos ou ter um único fluxo de receitas. Será dividido, no caso em que ambos os grupos de usuários são cobrados, quer *ex ante* com uma taxa de adesão ou *ex post* com uma taxa de utilização. Em alternativa, apresentará apenas um fluxo no caso do “grupo subsidiário” gozar de uma participação pouco cara na plataforma e, assim, resultando no “grupo do dinheiro”, sendo o único grupo que é cobrado.

- O bloco de Canais de Distribuição, o bloco de Relação com o cliente e o bloco de Parceiros-Chave depende estritamente do tipo de negócio que a empresa em plataforma pratica.

Mais uma vez, é evidente que a empresa terá de criar uma relação personalizada específica para cada um dos lados de clientes envolvidos. No caso do consumo colaborativo e, em particular, das plataformas de economia partilhada, as garantias de confiança e segurança devem representar uma parte crucial da relação de compromisso que a empresa tem para com os seus clientes.

3. Método de Investigação

3.1 Introdução ao Estudo de Caso

No âmbito da metodologia de investigação, o estudo de caso tem vindo a ganhar importância crescente no campo da educação e ciências sociais, em parte devido ao forte contributo de autores como Yin, cujas abordagens têm procurado aprofundar, sistematizar e conferir mais credibilidade a este método.

O estudo de caso permite estudar o objeto (caso) no seu contexto real, através da utilização de fontes de evidência qualitativas e quantitativas, permitindo a construção de conhecimento e incorporando a subjetividade do investigador.

Tendo em consideração o presente trabalho, é importante perceber em que consiste a estratégia de investigação do estudo de caso, bem como as suas características e problemáticas, visando facilitar a sua compreensão.

3.2 Metodologia do Estudo de Caso

O método de que faz uso é experimental (hipotético-dedutivo) e o conhecimento extraído da realidade é estável e qualificável, considerando o distanciamento entre o investigador e a realidade estudada.

Na sua essência, os estudos de caso herdam as características da investigação qualitativa, sendo esta a posição dominante dos investigadores que abordam esta metodologia.

Neste sentido, enquadra-se na lógica das etapas sucessivas de recolha, análise e interpretação da informação extraída a partir do método qualitativo, com a particularidade de que a intenção é o estudo intensivo de um ou poucos exemplos.

Para Yin (2005), a necessidade de realizar estudos de caso surge da necessidade de estudar fenómenos sociais complexos. Deste modo, para este autor, os estudos de caso devem usar-se quando se lida com condições contextuais, confiando que essas condições podem ser pertinentes na investigação. Aliás, a importância que Yin (2005) atribui ao contexto está patente na sua definição de estudo de caso:

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Segundo Yin 2005, o objetivo prende-se com a construção de um esquema de estudo com algumas proposições teóricas, previamente abordadas pela biografia existente, as quais poderão fornecer a direção ao estudo.

3.3 Tipologias de Estudo de Caso – Yin

De acordo com Yin, os estudos de caso podem ser classificados segundo dois tipos, entre os quais emergem seis combinações diferentes, conforme podemos verificar na matriz da tabela.

	Únicos	Múltiplos
Exploratórios	Exploratórios únicos	Exploratórios múltiplos
Descritivos	Descritivos únicos	Descritivos múltiplos
Explanatórios	Explanatórios únicos	Explanatórios múltiplos

Tabela 1 Tipos de estudos de caso (Yin, 2005)

Conforme sejam únicos ou múltiplos, os estudos de caso também podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios.

Os estudos exploratórios têm como finalidade definir as questões ou hipóteses para uma investigação posterior, isto é, são o prelúdio para uma investigação subsequente, mas não necessariamente um estudo de caso. Estes estudos são diferentes dos descritivos, podendo procurar hipóteses e proposições relevantes para orientar estudos posteriores.

Os estudos exploratórios são segundo Yin 2005, os de reputação mais notória. Por outro lado, os estudos descritivos representam a descrição completa de um fenómeno inserido no seu contexto. Os estudos explanatórios procuram informação que possibilite o estabelecimento de relações de causa-efeito, ou seja, procuram a causa que melhor explica o fenómeno estudado e todas as suas relações causais. O autor aborda as características gerais do desenho de estudos de caso, partindo do princípio que os casos podem ser únicos ou múltiplos, podendo também ser, simultaneamente, holísticos (com uma unidade de análise) ou incorporados (várias unidades de análise).

Os estudos explicativos pretendem o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do investigador, ou seja, sem que este se pronuncie sobre o mérito dos

conteúdos. Este tipo de investigação pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a recolha de informação, é realizada uma análise das relações entre as variáveis encontradas (no nosso caso referentes ao modelo de negócios Canvas) para uma posterior determinação dos efeitos resultantes numa outra realidade.

A opção por um projeto de caso único ou de casos múltiplos é um aspeto a ser pensado ao formular as questões de pesquisa. Conforme Yin (2005), o estudo de múltiplos casos contribui também para um estudo mais convincente, pois como referem (Rodríguez et al. 1999) este tipo de desenho permite contestar e contrastar as respostas obtidas de forma parcial com cada caso que se analisa. Deste modo, se as conclusões forem idênticas a partir dos dois casos, elas incrementam a possibilidade de generalização. Por estas razões ter, no mínimo, dois casos no estudo deve ser uma meta (Yin, 2005).

O facto dos estudos de caso múltiplo requererem, por norma, recursos extensivos e tempo alargado, faz com que muitas vezes não estejam ao alcance do investigador independente.

3.4 Escolha da Metodologia

Neste sentido, optou-se por um estudo de múltiplos casos (dois casos; Airbnb e Uber) que servem de base para a construção de um terceiro (Boatbound) numa ótica descritiva, uma vez que apenas pretendemos estudar uma realidade específica e enquadrada num dado modelo, sem necessidade de estabelecer comparações fora desse modelo, ou seja, as várias situações estudadas pretendem responder ao mesmo objetivo global. As limitações ao nível do acesso à informação e abrangência temporal, também tiveram peso na escolha desta metodologia.

A recolha de informação baseou-se em informação secundária disponível na internet a que se associou a recolhida por entrevistas informais a vários atores que se encontram no mercado português de arrendamento de barcos de recreio para a construção do terceiro caso, nomeadamente proprietários de embarcações de recreio.

4. A Airbnb e a Uber como casos de referência

4.1 Airbnb: Breve história e proposta de valor

Os três fundadores da Airbnb, Nate Blecharczyk de 31 anos, Brian Chesky de 33 e Joe Gebbia de 33, tinham como aspiração desde o início construir um negócio que não só mudaria a forma das pessoas pensarem sobre viagens, mas também se tornaria uma empresa revolucionária.

Foi em outubro de 2007 que a *startup* teve um início imprevisto através de um apartamento em São Francisco. Uma enorme conferência de *design* estava a realizar-se na cidade, todos os hotéis estavam com total ocupação e Chesky e Gebbia (na necessidade de receber algum dinheiro extra) ofereceram uns colchões de ar (em inglês *air*) no chão de sua casa para os visitantes do evento por 80 dólares a noite. Foi então que três convidados distintos e abertos a ideias novas, aderiram ao projeto e fizeram as suas reservas separadamente, satisfazendo assim as necessidades de ambas as partes.

Esta ideia tornou-se então no *Air Bed & Breakfast* (nome original), que era na sua primeira personificação, um mercado “*peer-to-peer*¹²” e que veio facilitar a procura de locais acessíveis para ficar durante eventos como festivais de música ou convenções políticas.

Rapidamente se aperceberam que a ideia, apesar de inovadora, exatamente como estava a ser criada era insustentável e portanto convidaram Blecharczyk para participar no projeto.

No princípio, os fundadores financiaram-se através do *Y Combinator*¹³ (disponibilizou o chamado financiamento da semente, ou seja, ajuda a pagar as despesas enquanto o projeto está apenas a começar) e durante este processo de 12 semanas, Chesky, Gebbia e Blecharczyk identificaram uma melhor oportunidade “E se conseguissem apelar aos

¹² *Peer-to-peer* (do inglês par-a-par ou ponto-a-ponto, com sigla P2P) são redes de computadores onde cada um dos nós ou pontos da rede funciona tanto como cliente quanto como servidor, permitindo partilhas de serviços e dados sem a necessidade de um servidor central. As redes P2P podem ser configuradas em casa, em empresas ou na internet. Todos os pontos da rede devem usar programas compatíveis para ligar-se um ao outro. Uma rede peer-to-peer pode ser usada para partilhar músicas, vídeos, imagens, dados, ou qualquer outra coisa com formato digital.

¹³ Ver <https://www.ycombinator.com/about/>

viajantes que procuram experiências autênticas, facilitando o aluguer de qualquer tipo de alojamento?”.

O nome foi encurtado para *Airbnb* e foi apelidado pelos *media* de “*eBay* para alojamento”. Após terem recebido aproximadamente 600 mil dólares em financiamento inicial da Sequoia Capital¹⁴, os fundadores tinham uma decisão importante a tomar, “Devemos receber este dinheiro e fazê-lo crescer rápido, vendendo rápido ou devemos colocá-lo numa empresa sustentável e crescente a longo prazo?” e unanimemente optaram pela segunda hipótese “Acreditávamos no sonho da possibilidade de estar lá em cima com a Nike, Disney e Apple como uma grande empresa. Queríamos construir uma marca revolucionária que sobreviveria a todos.”, relembra Gebbia¹⁵.

Seis anos mais tarde, a Airbnb facilita o acesso a mais de dois milhões de propriedades (desde casas de férias a quartos, iglus, casas em árvores, ilhas particulares, barcos e castelos) em mais de 34 mil locais em todo o mundo.

Assim, e comparando, ao passo que o InterContinental Hotels Group¹⁶ que é a maior cadeia de hotéis do mundo tem uma carteira de cerca de 687 mil quartos, a Airbnb tem 60 milhões de utilizadores, tornando-a num forte concorrente, com jogadores dinâmicos no ramo hoteleiro, ainda que com uma história relativamente pequena.

Apesar da maioria de nós sermos ensinados desde pequenos a não confiar em estranhos, a Airbnb é uma empresa multibilionária que foi construída para contrariar esta sabedoria convencional. Sim, o seu sucesso depende essencialmente dos milhões de apartamentos que estão na plataforma e que não estão a ser utilizados, mas ainda assim, o que consideram ser mais importante é a confiança entre as pessoas comuns que “convidam” outras para as suas próprias casas.

Construir um negócio com base numa ideia pouco convencional fez com que a Airbnb tivesse que se sobrepôr a ideias já antigas, tendo desta forma que identificar os ingredientes especiais que fariam com que a organização fosse única, local e humana.

Cada faceta da Airbnb, incluindo o *design* do produto, o apoio ao cliente, as relações governamentais, a marca e o marketing não é cultivada como um negócio transacional, como a maioria dos hotéis são, mas sim como um negócio transformacional. Através deste

¹⁴ Grande empresa de capital de risco localizada em Menlo Park, Califórnia, Estados Unidos.

¹⁵ Entrevista de Rachel Botsman a Joe Gebbia a 7 de abril de 2015

¹⁶ Estudo de BTN Business Travel Survey 2014

crescimento exponencial, como é possível classificar “ingrediente secreto” para construir não apenas um novo tipo de experiência de hotelaria tanto para os anfitriões como para os convidados, mas uma empresa hoteleira *peer-to-peer* revolucionária?

“*Build something 100 people love*” (em vez de algo que 1 milhão de pessoas talvez goste) foi o conselho de Paul Graham, fundador da Y Combinator e um dos primeiros investidores e mentores da Airbnb. Com a sua formação em *design* na *Rhode Island School of Design*, Chesky¹⁷ reconheceu que para aprender realmente o que valoriza mais a experiência tanto do lado dos anfitriões como do lado dos convidados, teria de conhecer verdadeiramente e ficar hospedado uns tempos com os anfitriões. A sua maior realização durante esta investigação, foi aperceber-se de que esta não era uma experiência de casas mas de pessoas a convidar outras a entrar nas suas próprias casas. Assim, o seu maior trunfo não era criar um mercado alvo de casas ao dispor mas proporcionar experimentações de pessoas para pessoas.

Outra observação crítica que Chesky referiu após ter ficado com os anfitriões foi a existência de uma enorme discrepância entre a qualidade das fotografias e dos próprios espaços apresentados. Então, Chesky e Gebbia visitaram alguns espaços registados na plataforma em Nova Iorque e ofereceram as suas próprias habilidades fotográficas¹⁸ Hoje em dia, qualquer anfitrião pode ver o seu espaço ser fotografado profissional e gratuitamente através do programa de fotografia global da Airbnb lançado no final de 2011, o que promove 2,5 vezes mais o espaço¹⁹. Qualquer casa profissionalmente fotografada distingue-se como “verificada pela Airbnb”, o que é um indicador importante para a confiança dos usuários²⁰.

No entanto, o que torna a Airbnb líder de mercado, superando as pesquisas nas grandes plataformas de alojamento, tais como *HomeAway*, *Roomorama*, *VRBO* e *Wimdu* não são as fotografias bonitas mas o facto de as pessoas considerarem a plataforma como uma comunidade de pessoas e não de espaços, sendo o seu maior motor a equipa de *Customer Experience* ou Experiência do Cliente.

¹⁷ Hamish McKenzie, Brian Chesky: *Love is All You Need*, *Pando Daily* a 10 de janeiro de 2013

¹⁸ Joe Gebbia, *Scaling Airbnb from the Living Room to Across the Globe*, *Zurb* a 26 de outubro de 2012

¹⁹ Nidhi Subbaraman, *Airbnb's Small Army of Photographers are Making You (and Them) Look Good*, *FastCompany*, a 17 de outubro de 2011

²⁰ *Airbnb Free Photography: Celebrating 13,000 Verified Properties and Worldwide Launch*, blog do Airbnb: <http://blog.airbnb.com/airbnb--photography--celebrating--13000--verified/>

“An Airbnb reservation is like a fingerprint. No two are the same” diz Emma Jagunich²¹, *Customer Experience Operations Manager*. A equipa de *Customer Experience* rapidamente percebeu que precisava de dividir as mensagens com pedidos de ajuda de uma forma especializada e não padronizada. Este processo foi então alterado para grupos de problemas semelhantes, tais como as questões de pagamento ou de limpeza após uma estadia e os membros da equipa foram distribuídos conforme as suas competências para diferentes áreas.

Um enorme desafio que a equipa teve que enfrentar foi o de fornecer uma experiência altamente pessoal e consistente para milhões de usuários sem recorrer a soluções padronizadas. Tiveram que fazer uma pesquisa de aprendizagem noutros mercados, como o eBay, para resolver os problemas dentro de um ambiente *peer-to-peer* e foi através deste processo que também aprenderam que outros mercados são em grande parte transacionais e que portanto a Airbnb teria de ser mais inovadora com suas próprias soluções.

É evidente que os erros acontecem, mas em vez de serem vistos como um fracasso, a equipa vê neles um ponto de partida para se recuperar, sendo os colaboradores formados para questionarem: “Como voltaria esta experiência ao contrário?”, o que reflete a missão clara dos fundadores da Airbnb de tratarem cada situação, anfitrião e convidado como um indivíduo, com qualidades únicas. “Acho que essa confiança além de dar autonomia as pessoas, transmite-lhes a ideia de que podem fazer as suas próprias escolhas. Se confiarmos nas pessoas para fazerem as escolhas, elas vão acontecer e se lhes permitirmos fazerem algo incrível, elas vão fazer²².”

Este grau de confiança na equipa foi criado na cultura da Airbnb desde os seus primeiros dias. “Quando a cultura é forte, podemos acreditar que todos estão a fazer a coisa certa. As pessoas podem ser independentes, autónomas e empreendedoras²³.”

De facto, com o investimento Série C²⁴ de cerca de 200 milhões de dólares em outubro de 2013, os fundadores reuniram-se com empresário veterano e investidor, Peter Thiel, e

²¹ Entrevista de Lauren Capelin a Emma Jagunich a 26 de fevereiro de 2015

²² Entrevista de Lauren Capelin a Emma Jagunich a 26 de fevereiro de 2015

²³ Brian Chesky, *Don't Fuck Up the Culture*, Medium, em outubro de 2013

²⁴ Uma empresa de capital de risco entra nesta rodada de financiamento quando a empresa provou a sua coragem e é um sucesso no mercado. A empresa vai para *crowdfunding* quando se olha para uma maior quota de mercado ou para o desenvolvimento de mais produtos e serviços. A rodada de Série C também pode acontecer para preparar a empresa para uma aquisição. É a última etapa no crescimento da empresa antes de uma *IPO* (Oferta Pública Inicial).

pediram-lhe que lhes desse o conselho mais importante que pudesse ter e a sua resposta foi “Não estraguem a cultura”.

A equipa de *Customer Experience* era apenas um braço da empresa e que conseguiu reconhecer como tratar anfitriões e convidados, bem como uns aos outros, o que foi um apontamento crucial para a Airbnb. Agora que a empresa tinha alcançado um certo tamanho, era imperativo garantir que a cultura não estava comprometida. Em abril de 2015, a equipa aumenta para 450 colaboradores e 10 escritórios, representando um terço da empresa e oferecendo apoio *round-the-clock*.

Keau Katsunuma tem sido fundamental para este crescimento. Tal como Jagunich, este foi um dos primeiros membros da “*Air Team*” e agora lidera o “*Global Customer Love Program*”, criado para “...proporcionar experiências mágicas que adotem a fidelidade da marca²⁵”. Katsunuma acredita que este é o ponto em que a Airbnb se diferencia de uma empresa típica que pode esquecer a sua política e cultura consoante o problema que tenha. Em vez disso, a empresa aposta numa abordagem que promova uma empatia com os colaboradores e com os utilizadores, propondo-lhes que se coloquem na pele dos viajantes quando estão a resolver um problema.

Para as pessoas utilizarem o Airbnb, devem estar confortáveis com a ideia de que aquelas pessoas que vão hospedar ou cuja casa vão “alugar” são de confiança, o que torna a dinâmica da Airbnb ainda mais complexa do que um outro mercado *peer-to-peer* como o eBay ou o Etsy. Ultrapassar qualquer sabedoria tradicional e no fundo confiar num estranho é difícil, e aqui, tem de existir confiança *online/offline* pois representa uma reserva online com uma experiência offline, no mundo físico. A empresa tem então como objetivo usar ferramentas digitais que permitam uma conexão cara-a-cara, ou seja, tiveram que criar algo desde o início que transmitisse os essenciais de confiança e segurança, tais como a visualização e aprovação de perfis pessoais para anfitriões e convidados, a revisão e avaliação da experiência e a firmeza nos pagamentos²⁶.

Embora essas ferramentas de confiança fossem um bom primeiro passo na prestação de garantias de que as pessoas são quem dizem que são, tornou-se evidente desde o início que o produto atual não era suficientemente robusto para fazer a Airbnb trabalhar com segurança em grande escala. Na verdade, menos de uma semana após o financiamento

²⁵ Entrevista de Lauren Capelin a Keau Katsunuma a 2 de março de 2015

²⁶ Entrevista de Lauren Capelin a Jacob Kerr a 3 de março de 2015

Série B²⁷ em 2011 de 112 mil dólares²⁸, uma história que quebrou alguma confiança²⁹ na Airbnb, foi protagonizada por um hóspede e uma anfitriã que depois de um mês de férias chegou a casa e encontrou-a destruída³⁰.

Pouco depois, a empresa introduziu uma garantia Airbnb de 50 mil dólares³¹, protegendo as propriedades e os anfitriões de danos possivelmente causados pelos convidados Airbnb (a garantia já foi entretanto aumentada para 1 milhão de dólares por reserva). Uma linha de apoio a clientes 24 horas foi introduzida na empresa e uma equipa de *Trust and Safety* foi separada da área de *Customer Experience* para se dedicar única e exclusivamente a este tipo de assuntos. A primeira missão desta nova equipa foi então determinar a melhor forma de reduzir os riscos de um incidente deste tipo repetir-se. Características cruciais para a segurança da plataforma, incluindo a segurança da conta geral, o acesso não autorizado e estornos no pagamento, foram postas em prática para eliminar maus atos e reprimir a suspeita de atividade fraudulenta.

Em 2013, dos seis milhões de pessoas que ficaram em 550 mil listagens havia 700 relatos de estragos no imóvel³². A Airbnb propõe aos seus usuários a passagem por três etapas para reconhecimento: a primeira consiste em fornecer uma cópia de identificação emitida pelo governo (ou caso não seja possível, a resposta a algumas perguntas pessoais para confirmação); a segunda passa por associar à conta Airbnb um perfil *online* como o Facebook ou o Google+ (caso não sejam utilizadores de redes sociais é-lhes pedido que façam uma mensagem de vídeo); e a terceira e última solicita a disponibilização de uma fotografia de perfil e de detalhes de contacto claros como o endereço de *email* e o número de telefone. Este processo foi inicialmente testado em 25 por cento dos utilizadores da

²⁷ Nesta fase, o produto ou serviço já está a ser vendido no mercado. A rodada de financiamento Série B é necessária para a ampliação da empresa, para os concorrentes e para ter uma quota de mercado. O objetivo desta rodada é não só atingir o *break even*, mas também ter lucro líquido. Nesta fase, o risco de investimento é mais baixo e a quantia de financiamento é mais elevada.

²⁸ Alexia Tsotsis, *Airbnb Bags \$112 Million In Series B From Andreessen, DST And General Catalys*, Techcrunch, a 24 de julho de 2011

²⁹ Michael Arrington, *The Moment of Truth For Airbnb As Users' Home Is Utterly Trashed*, TechCrunch, a 27 de julho de 2011

³⁰ *Violated: A Traveler's Lost faith, A Difficult Lesson Learned*: <http://ejroundtheworld.blogspot.sg/2011/06/violated-travelers--lost--faith--difficult.html>

³¹ *Our Commitment to Trust and Safety*: <http://blog.airbnb.com/our--commitment--to--trust--and--safety/>

³² Burt Helm, *Airbnb Is Inc.'s 2014 Company of the Year*, Inc., novembro de 2014

Airbnb nos Estados Unidos, selecionados aleatoriamente, e embora a intenção fosse encorajar uma maior transparência no seio da comunidade Airbnb, deu-se um claro recuo de ambos os lados do mercado.

Grande parte do feedback negativo veio da parte de anfitriões que queriam ter escolha e controlo sobre a sua própria experiência, mas para a Airbnb, este foi exatamente o motivo que o fez implementar estas ferramentas de forma proactiva, dando aos anfitriões controlo na quantidade de informações que consideravam necessária para fazerem uma informada escolha sobre de quem aceitariam ou não reserva. “A “verificação de identidade” foi criada para provar que na realidade, a confiança está inteiramente relacionada com a transparência e que o anonimato não tem lugar nesta comunidade, e por isso queremos anfitriões e convidados a partilhar quem são e a contribuir para a criação desta confiança³³.”, diz Steel. O sistema evoluiu e agora os anfitriões podem decidir se querem ou não alguém cuja identidade tenha sido verificada, o que permite pessoas sem verificação fazerem reservas.

Chesky admirava Walt Disney e o seu crescimento de tal forma que ambicionava ser alguém como ele um dia e ao ler a sua bibliografia um dia, percebeu que “eles tiveram sucesso com desenhos animados de curta-metragem, mas Walt queria criar um longa-metragem com profundidade suficiente para alcançar os sentimentos das pessoas, não apenas para rir. Ele queria contar uma história completa, com personagens³⁴.”

Assim, Chesky implementou o “Projeto Branca de Neve” que visa não apenas compreender as etapas funcionais, tais como “*check-out*”, mas também criar uma empatia com o seguimento da experiência durante toda a viagem³⁵.

Nick Sung, um animador da Pixar, foi chamado para visualizar esta experiência assistindo a quinze momentos cruciais que relatam a viagem dos hóspedes, e a outros quinze momentos que mostram a viagem dos anfitriões. Acompanhando cada página, a Airbnb foi capaz de assimilar ideias de desenvolvimento de produto, de prestação de serviços e de avaliar o caminho a seguir a partir daí. “Percebemos, olhando para este conto que existem alguns momentos importantes que não estavam a ser aproveitados”, diz Blecharczyk, cofundador.

³³ Entrevista de Lauren Capelin a Anna Steel, a 1 de abril de 2015

³⁴ Sarah Kessler, *How Snow White Helped Airbnb's Mobile Mission*, Fast Company, 8 de novembro de 2012

³⁵ Explicou Chesky numa entrevista à Fast Company.

Outra das realizações fundamentais que a Airbnb alcançou através do processo “Branca de Neve” foi que só poderia ser tão bom quanto as suas centenas de milhares de anfitriões. Esta perceção levou a uma nova estratégia de divulgação e até mesmo a uma nova linguagem: iriam promover anfitriões a “parceiros” e os clientes a “convidados”. Sem hipótese de poder ajudar os anfitriões, a Airbnb recrutou como *Global Head of Hospitality* em setembro de 2013, Chip Conley, o veterano desta indústria e fundador da cadeia de *boutique hotels, Joie de Vivre*. “Eu tornei-me um hoteleiro de *boutique* porque queria mudar um pouco a sabedoria tradicional e a fim de oferecer qualidade e hospitalidade, tinha que ser convencional.”, diz Conley. “Quase 30 anos depois, a Airbnb está na vanguarda de um novo tipo de inovação: hotelaria democrática. É uma enorme alegria ver que as pessoas estão dispostas a abrir as suas casas, criando impactos multiculturais de uma forma positiva, a uma escala global³⁶.”

O rápido crescimento da equipa de Acolhimento está a desenvolver uma relação *peer-to-peer* entre os anfitriões onde os mais experientes podem voluntariar-se (ou por vezes até podem ser pagos) para ajudar os mais inexperientes e novos no aluguer Airbnb. Conley reconhece que o caminho fundamental a seguir para o ensino de hospedagem está a ter uma abordagem descentralizada, já que está com uma estimativa de 1400 novos anfitriões a aderir à plataforma por dia. “Podemos ampliar esta orientação a nível mundial, pois consegue observar-se uma propagação da sabedoria dos nossos melhores anfitriões.”

Hoje em dia, cerca de 45.000 anfitriões já são considerados “*super host*”, ou super anfitrião, um distintivo de honra dado a anfitriões que alcançaram um conjunto de qualificações que refletem a qualidade do espaço, a capacidade de resposta aos viajantes e o compromisso com a experiência do hóspede. Para este grupo, o elemento mais importante que a Airbnb pode oferecer é o reconhecimento.

A “*Airbnb Open*” é uma convenção global de *super hosts* que faz parte desta estratégia. “É um evento de acolhimento onde falamos abertamente uns com os outros.”, diz Conley. A primeira edição foi realizada em novembro de 2014 onde 1.500 pessoas de 40 países convergiram em *Fort Mason*, um pavilhão histórico à beira-mar em São Francisco. O próximo está programado para ser realizado em Los Angeles, em novembro de 2016 e terá uma assistência esperada de cerca de 6 mil anfitriões, tal como em novembro de 2015 em Paris. “Muito poucas empresas têm conseguido organizar-se para que a comunidade possa participar e influenciar nas decisões e no caminho a seguir. Penso que esta é a nossa

³⁶ Entrevista de Rachel Botsman e Lauren Capelin a Chip Conley, a 8 de abril de 2015

oportunidade.” Conley, ao criar experiências de hospedagem de confiança, reconhece que apesar do crescimento rápido nas inscrições na plataforma, o sucesso contínuo da Airbnb depende essencialmente dos anfitriões e da sua paixão pela empresa.

Em 2013 deu-se uma enorme reestruturação tanto no logotipo da empresa³⁷ com a ajuda da *DesignStudio*, reforçando a ideia de marca que pertence à comunidade, como o próprio *website* ou a *app* nos *smartphones*.

Conley defende que “É como se nos sentíssemos inseridos numa família de 30 milhões de elementos.” Hoje em dia, a Airbnb conta com mais de 2 milhões de anúncios em mais de 34 mil cidades, em 192 países e com mais de 60 milhões de hóspedes.

Até ao momento, a Airbnb já obteve um financiamento de cerca de 2.95 biliões de dólares³⁸, tornando-se uma das empresas tecnológicas privadas mais valorizadas dos Estados Unidos. De acordo com um relatório de pesquisa do Barclays no início de 2015³⁹, a Airbnb representava cerca de 17,2 por cento do alojamento nova-iorquino, de 11,9 por cento do parisiense e de 10,4 por cento do londrino. Assim, supera em larga escala a estimativa esperada de alojamentos até ao final de 2016, sendo a dos hotéis cerca de 37 milhões de noites reservadas e a da Airbnb de cerca de 129 milhões de noites previstas⁴⁰. No entanto, e apesar dos valores claramente favoráveis, não são estes números que movem os fundadores a fazer mais e melhor: “Queremos ser conhecidos por pertencer e como a empresa que ajuda o mundo a pertencer mais”, diz Gebbia. “Quero que apontem para a Airbnb e digam que a empresa fez com que as pessoas se ajudassem umas as outras mais do que nunca.”

4.1.1 Airbnb: *Double-sided platform*

Resumidamente, e após explicação acima apresentada, a Airbnb representa um grupo de viajantes à procura de alojamento de forma mais humana e abraçando a filosofia

³⁷ *The Belo Report: An Infographic on the New Airbnb Symbol*: <http://blog.airbnb.com/belo--report--new-airbnb--symbol--infographic/>

³⁸ Perfil do Airbnb no Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/airbnb>

³⁹ *Hotels: Is Airbnb a Game-Changer?*, Relatório do Barclays em 2015

⁴⁰ Zainab Mudallal, *Airbnb Will Soon Be Booking More Rooms Than the World's Largest Hotel Chains*, Quartz, 20 de janeiro de 2015

comunitária encarada por outro grupo de pessoas disposto a alugar os seus espaços por curtos períodos de tempo.

A empresa representa portanto, a plataforma de dupla face que permite que as interações destes dois grupos de pessoas através de uma infraestrutura virtual disponível tanto num *website*, como numa aplicação de telemóvel.

De acordo com as propriedades fundamentais de um plataforma de dupla face segundo Hagiu e Wright:

- A Airbnb permite interações diretas entre os dois lados, no sentido em que certos aspetos do seu relacionamento permanecem sob o controlo dos usuários, sem a interposição do intermediário. Por exemplo, o preço e a disponibilidade do espaço são totalmente definidos pelo anfitrião, assim como a opção do hóspede de aceitar ou não as condições.
- Cada lado faz investimentos específicos na plataforma para ser capaz de desfrutar das interações. Cada usuário de cada grupo tem de se “associar” à Airbnb, registando um perfil no *site* e fornecendo uma identificação válida, assim como informações de pagamento.

Além disso, a Airbnb também se encaixa perfeitamente no papel de plataforma de dupla face, na medida em que permite aos utilizadores perceber os ganhos com as suas interações, através da redução dos custos de transação para se encontrarem uns aos outros.

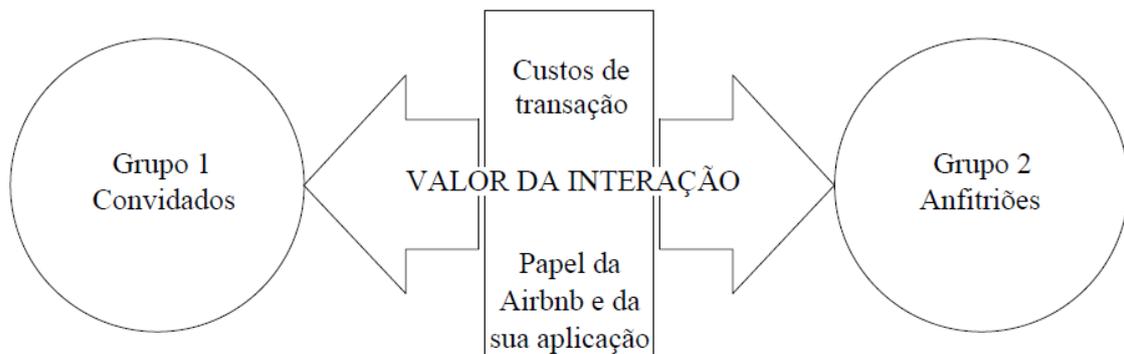


Figura 4 Visão geral da Airbnb como *Double-Sided Platform*

A fim de cumprir com o descrito, a Airbnb empenha-se nas três atividades que reduzem estes custos defendidas por Evans:

- Cria um ponto de encontro, neste caso *app* e o *site* (na verdade, estas são duas formas da mesma infraestrutura) que permitem aos membros dos dois grupos a encontrar-se e interagir.

- Procura fazer combinações, agregando os usuários por localização e utilizando as conexões sociais na *web* e as tecnologias de GPS para aperfeiçoar a pesquisa individual e construir um público com uma base de dados alargada de ambos os lados.

- Reduz a duplicação de custos, automatizando os procedimentos de interação.

Claro que a utilidade percebida de um lado da plataforma iria desaparecer sem utilizadores suficientes do outro lado, trazendo portanto a questão crítica da massa que é característica das empresas em plataforma.

4.1.2 Airbnb: *Business Model Canvas*

A forma mais simples de analisar e resumir as características e os elementos-chave da Airbnb, será através da decomposição dos blocos do esquema de um típico *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur, anteriormente introduzido:

- O bloco de Segmentos de Clientes

No caso das plataformas de dupla face como é a Airbnb, esta subdivisão não constitui uma segmentação tradicional, uma vez que apenas tem dois lados (o anfitrião e o hóspede) e ambos são atingidos por uma oferta independente.

O grupo de anfitriões poderia ser visto como potencialmente composto por qualquer indivíduo que tenha disponibilidade de espaço e que procure uma maneira de fazê-lo render, alugando, partilhando ou subarrendando.

O grupo dos convidados pode ser ampliado além dos viajantes sensíveis ao custo do aluguer, sendo hoje em dia constituído por pessoas comuns que viajam em lazer, embora, a Airbnb esteja a expandir este tipo de arrendamentos de curto prazo também para os negócios, criando aos poucos uma parceria com a Concur para esse fim. De qualquer forma, aqui pode existir um enorme leque de potenciais clientes, já que além de uma diferenciação de preços ou qualidades, os hóspedes podem encontrar uma variedade enorme na oferta, podendo alugar casas nas árvores, castelos, barcos ou ilhas, por exemplo.

- O bloco de Proposta de Valor

A Airbnb oferece, em relação aos anfitriões uma oportunidade para rentabilizar os seus espaços, alugando-os (dependendo claro das leis e regulamentos locais), subarrendando-os e/ou compartilhando-os; uma enorme flexibilidade nas datas, períodos de estadia, em períodos, preços e pormenores adicionais como o *check-in* ou outros serviços; e confiança e segurança.

No que respeita aos convidados, podem beneficiar de um preço conveniente para uma estadia em comparação com alguns hotéis; tirar proveito de um alojamento alternativo para os mais aventureiros que têm aqui uma oportunidade de alugar qualquer tipo de espaço em qualquer localização possível; e ter uma experiência mais profunda da cidade para os viajantes sofisticados que procuram uma estadia mais autêntica, com a hipótese de viver num alojamento real e local.

Posto isto, ambos os lados de utilizadores podem desfrutar do valor experimental, dado pelo intercâmbio cultural que se origina no encontro de pessoas de potencialmente todo o mundo ou ainda beneficiar da disponibilidade dos parceiros, da combinação e da redução nos custos de interação, agrupados numa experiência contínua dos usuários.

- O bloco de Recursos-Chave

A plataforma é de facto o recurso fundamental implantado pela Airbnb e a desta empresa tem duas naturezas, como referido anteriormente, a do *site* e da *app* móvel, que podem executar exatamente as mesmas funções.

Os outros recursos-chave são evidentemente a natureza da plataforma, considerando criadores, fomentadores, *designers*, gestores da comunidade e especialistas de *marketing*, sendo esta uma empresa que atrai os melhores talentos profissionais nos EUA, competindo com o Facebook ou a Google.

- O bloco de Atividades-Chave

O núcleo de atividades Airbnb é a recolha e análise de dados personalizada para o aperfeiçoamento dos algoritmos que constituem os fundamentos da sua proposta.

A própria empresa tem compartilhado opiniões públicas no seu *site* sobre os dados científicos e o conhecimento implantado⁴¹ e demonstrado a sua natureza orientada para dados e valor estratégico estando constantemente a medir cada aspeto do negócio. Os dados são utilizados para alimentar todas as atividades, tais como as operações de

⁴¹ Por exemplo, com respeito ao Sistema de referência no *blog* da Airbnb <http://nerds.airbnb.com/making-referrals-work-for-airbnb/>

marketing, envolvendo a publicidade, o atendimento ao cliente, e a pesquisa e produção⁴², que representam os outros fundamentos cruciais do negócio.

Devido à sua natureza discutível e a oposição feroz que este tipo de empresas gera, a Airbnb tem que se envolver em relacionamentos com diferentes temas institucionais, procurando diálogos destinados a explorar a natureza regulamentar dos serviços e, conseqüentemente, possíveis soluções para resolver as várias questões peculiares que surgem em cada país.

-O bloco de Estrutura de Custos

Os principais custos que a Airbnb acarreta são aqueles gerados pelas principais atividades acima descritas: por um lado a tecnologia, incluindo o custo de recursos humanos, servidores e *softwares*, e por outro o *marketing*, com os seus recursos humanos e os custos da publicidade paga.

Algumas publicações dizem que a Airbnb está atualmente a “queimar dinheiro⁴³” para conseguir obter lucro e tornar-se rentável em 2020.

- O bloco de Receita Corrente

A Airbnb tem dois fluxos de receitas que espelham a sua estrutura de preços, ou seja, duas taxas pedidas no ato da reserva, sendo uma taxa variável entre 6% e 12% para o hóspede, e uma taxa fixa de 3% para o anfitrião.

- O bloco de Canais de Distribuição

Além dos iniciais processos de experimentação rápida para atingir uma massa crítica, os principais canais através dos quais a Airbnb consegue atingir ambos os lados são bastante “tradicional”. Publicidade, tanto nas ruas como na *web* e campanhas de referências cruzadas são os principais instrumentos. Eventos especiais “comunitários” também são lançados para promover o crescimento rápido e um *blog* no site é constantemente atualizado com *insights* (com seções muito técnicas) e comentários sobre as operações.

- O bloco de Relação com o Clientes

A garantia, a certeza, a confiança e a segurança são os grandes pilares a manter pela empresa, sendo eles essenciais para ambos os grupos de usuários da plataforma. O serviço

⁴² Por exemplo um equipa de Descobertas, composta por engenheiros e desenvolvedores ou fomentadores analisa os dados dos estudos, os *ratings*, etc, por forma a construir uma máquina poderosa de sugestões.

⁴³ Winkler R. no *Wall Street Journal*, em <http://www.wsj.com/articles/the-secret-math-of-airbnbs-24-billion-valuation-14345685174>

ao cliente 24/7 com as páginas ilustrativas no *site* que mostram perfis legais e reais, juntamente com instruções para os hóspedes e anfitriões, estão a contribuir para a criação de uma relação clara e de confiança com os utilizadores.

- O bloco de Parcerias-Chave

As parcerias são feitas aquando de contratos de *outsourcing* para o desenvolvimento de tarefas não centrais da empresa, para a expansão dos negócios e para construir complementares as “características especiais” que possam ter de forma a evitar o *multi-homing*.

Em primeiro lugar, em relação ao primeiro tipo de parceria enunciado, a Airbnb implementa, através do sistema *API (application program interface)* do *Google Maps*, uma plataforma de serviços específicos adicionais (como a função “Bairro” acima mencionada). Mais uma vez, utilizando o potencial através da *API*, a Airbnb pode-se concentrar no desenvolvimento de conteúdos estratégicos em pacotes totalmente funcionais de *softwares*. Da mesma maneira, o sistema de pagamento é fornecido através da *Paypal*, o que permite a gestão das diferentes moedas entre países e os pagamentos incorporados na aplicação.

Além disto, existe outro relacionamento estratégico comprometido com a Airbnb que é a companhia de seguros Lloyd de Londres, que fornece um seguro que garante a confiança e segurança do anfitrião⁴⁴.

Finalmente, a plataforma gere as colaborações com os fotógrafos *freelancers* recrutados em vários locais que contribuem para uma melhoria dos conteúdos da plataforma, um aperfeiçoamento na exposição do espaço e uma inspeção preliminar dos espaços.

As outras parcerias realizadas são destinadas a cobrir a parte das “características especiais” e para aumentar o valor da plataforma, fornecendo serviços complementares. É exemplo disto, a Vayable para passeios pela cidade, a KLM como um canal de *marketing* adicional e a Tesla para fornecer os carregadores nos alojamentos, trazendo recursos adicionais para a Airbnb em relação ao segmento específico de clientes.

Por fim, os investidores representam uma parceria estratégica, tanto em termos de suporte às operações como de apoio à expansão. Recentemente, a Airbnb concluiu uma parceria

⁴⁴ Do *blog* da Airbnb em <http://blog.airbnb.com/whats-your-peace-of-mind-worth-how-about-1000/>

com uma capitalista de risco chinesa⁴⁵, para apoiar a previsão de grande expansão local da empresa.

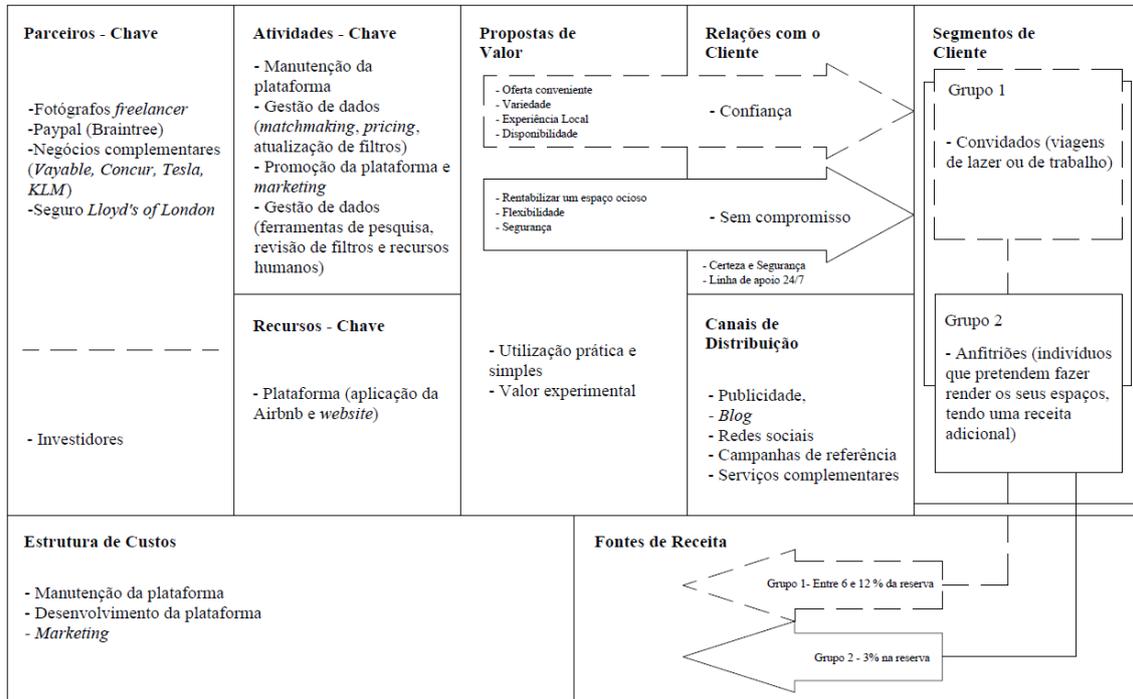


Figura 5 Airbnb Canvas

4.2 Uber: Breve história e proposta de valor

A empresa foi fundada em São Francisco em Março de 2009 como uma rede de transporte que utilizava os motoristas com licença de táxi para os seus serviços de partilha de boleias, mas nos últimos anos introduziu as viagens partilhadas num modelo diferente de o dos táxis. Contou com a ajuda de Garrett Camp, Oscar Salazar, e Conrad Whelan que contruíram a primeira versão, com um mega conselheiro e “chefe da incubadora”, Kalanick. E a ideia por trás do negócio era integrar uma aplicação móvel nas suas práticas de maneira a conectar passageiros e motoristas de veículos de “aluguer”. Os motoristas da plataforma utilizam carros de luxo como *Lincoln Town Cars, Escalades, BMW Série 7 e Mercedes-Benz*, para que os passageiros viajem com classe. Os usuários são capazes de reservar veículos através do envio de mensagens de texto ou através da utilização da

⁴⁵ Huston C. “Airbnb expands into China with venture capital partners” no *MarketWatch* em <http://www.marketwatch.com/story/airbnb-expands-into-china-with-venture-capital-partners>

aplicação para *smartphones*, podendo entretanto acompanhar o percurso seguido já que é inscrito aquando do pedido.

Até agora, a empresa já recebeu um financiamento Série A⁴⁶, em fevereiro de 2011, de 11 milhões de dólares, liderado por Bill Gurley da Benchmark, que atualmente faz parte do quadro de diretores da empresa. Este financiamento veio valorizar a empresa em 60 milhões de dólares.

Não chegando a um ano depois, em dezembro de 2011, a Uber volta a receber investidores, desta vez Menlo Ventures, Jeff Bezos da Amazon e Goldman Sachs, que financiaram a empresa em 32 milhões de dólares, Série B, o que permitiu o início de uma expansão internacional, começando por Paris, França.

O financiamento Série C da empresa chegou em agosto de 2013, pela Google Ventures, de 258 milhões de dólares, o que sobreavaliou a empresa em 3.76 bilhões de dólares e permitiu a deslocação até à Índia e África.

Apesar de a sua valorização continuar a crescer e de estar a atrair cada vez mais investidores, a Uber também enfrentou rivais e reguladores desde que se transformou de um serviço de carros pretos, para uma empresa de logística que ambiciona a sua projeção para um futuro de carros autossuficientes.

A plataforma também enfrentou ameaças da indústria de táxis, dos próprios motoristas e travou uma guerra contra Didi Chuxing, o seu rival na obtenção de domínio na área das viagens na China. Foi entre julho de 2014 e setembro de 2015 que entrou na China com um financiamento de 1.2 bilhões numa avaliação da empresa em 17 bilhões de dólares e hoje em dia 5 cidades chinesas estão no top 10 das cidades do mundo a utilizar a Uber. Aqui, a empresa recebe mais 1.2 bilhões de dólares que são confrontados com os 3 bilhões conseguidos por Didi mas depois desta batalha prolongada e exorbitantemente cara, a Uber China está agora a render-se à concorrência gerando uma megafusão de 35 bilhões de dólares.

Entre junho e julho de 2016 a Uber foi inicialmente financiada em 3.5 bilhões de dólares pelo *Saudi Arabia Public Investment Fund* (o maior investimento feito de uma única entidade) e Yasir Al Rumayyan, diretor-gerente da *Public Investment Fund*, juntou-se ao quadro de diretores da empresa. Posteriormente, é facultado um empréstimo no valor de

⁴⁶ Série A é a primeira rodada da série de financiamentos que uma *startup* recebe de uma empresa de capital de risco, ou seja, é a primeira vez que a propriedade da empresa é oferecida a investidores externos.

1.15 bilhões de dólares, que a empresa decidiu pedir aproveitando as baixas taxas de juro e as garantias bancárias para o fazer, com a justificação de que seria para “apoiar a expansão global e as operações da Uber, assim como investir na pesquisa, desenvolvimento e engenharia do serviço.”

Posto isto, conclui-se que em cinco anos, a Uber trouxe um serviço a cerca de 300 cidades em todo o mundo em 58 países, desde a América à Europa, Índia, China e Tailândia, impulsionada pelos financiamentos extraordinários prestados pelos ilustres investidores acima mencionados.

Assim, a empresa apresenta uma forte proposta de valor para todos os intervenientes deste processo, desde as cidades aos próprios motoristas e clientes, em várias formas, existindo serviços especializados e mais apropriados para cada cliente: desde o simples carro preto na origem da empresa (cujo o preço é mais elevado que um táxi), ao serviço SUV (um pouco maior e também um pouco mais caro), ao serviço XL (carros de 6 lugares), ao UberX (*lowcost*) ou o UberPop (de baixo preço mas por condutores não profissionais sendo o mais utilizado e o mais barato), até às versões luxuosas do serviço.

A Uber é então considerada uma solucionadora de problemas para os clientes por oferecer uma viagem a preços bem mais razoáveis que os praticados por um serviço de táxis, estando a desmonopolizá-los e a reinventar este tipo de serviços de transporte em todos os sentidos. A empresa está também a fixar uma estrutura na indústria dos táxis, tornando-a mais respeitável através de viagens limpas, oferecendo experiências da melhor qualidade e aceitando diferentes formas de pagamento. Esta plataforma também prima pela orientação para o cliente, transmitindo uma ideia de conforto e segurança.

Mas os clientes não são os únicos que experienciam um efeito positivo na execução deste serviço, já que os motoristas Uber também estão a sair beneficiados das suas experiências. A empresa representa a criação de postos de trabalho para motoristas e empresas de *limousines* que estão com dificuldades, já que não emprega os motoristas através do serviço, mas interage na conexão entre motoristas qualificados e clientes que precisam de transporte localizado dentro de uma área geográfica delimitada. De realçar que o facto de trabalhar como motorista da Uber pode gerar um “ordenado” diário de 500 dólares, sendo este o valor estimado ganho semanalmente por um taxista.

A plataforma teve muito sucesso assim que a comunidade pioneira de tecnologia começou a tomar conhecimento e a utilizá-la. Sabiam que a abertura na área de São Francisco era uma jogada inteligente pois desta forma teriam acesso a uma comunidade altamente

interativa que teria imediatamente interesse e procuraria sempre melhorar a sua qualidade de vida.

Os pioneiros da Uber na comunidade tecnológica viram fornecer uma solução para a indústria de táxi que aparentemente estava a fracassar em São Francisco e à medida que foram usufruindo de passeios gratuitos e eventos de tecnologia patrocinados pelo serviço, começaram a espalhar a notícia. A comunidade de tecnologia começou a divulgar a novidade em *sites* de *media* como o Twitter e nos seus blogs, incentivando a experimentação por parte dos amigos e fãs, e aqui a Uber começou a registar um crescimento acelerado.

Muitos aperceberam-se de que o sucesso surgiu através da qualidade e simpatia da experiência neste serviço, juntamente com a comparação favorável com a concorrência. A própria empresa observou a clara importância do “boca-a-boca” dos clientes que participam e utilizaram os serviços oferecidos ou de celebridades que tomaram partido da experiência Uber, mencionando a incrível experiência.

Outro fator que contribuiu para o crescimento da empresa é o preço dos serviços Uber, que aumentam consoante o aumento na procura. Embora alguns motoristas não apreciam estes aumentos, é uma mais-valia para a Uber pois as grandes cidades têm uma grande vida noturna. Se acontecer uma tempestade ou se a estrada estiver com gelo, por exemplo, as pessoas valorizam o facto de ter alguém que as leve a casa em segurança, sem ser necessário chamar um táxi, que muitas das vezes não são de confiança. Este tipo de situações são solucionadas à distância de um botão. É uma questão de conveniência, que juntamente com o luxo, muitas vezes, podem exigir a um preço elevado.

Embora os preços elevados resultantes do aumento da procura possam ser um grande problema para alguns motoristas, a Uber pôs em prática algumas ressalvas. A plataforma estruturou-se para imitar um aviso ao cliente dizendo a tarifa a que está e depois disto, relatou que realmente não houve nenhuma mudança na quantidade de motoristas a participar no serviço.

Hoje em dia, a Uber está a perturbar o mercado de táxis e do transporte em geral, reinventando aos poucos essa imagem. Pode observar-se uma clara maior abundância de carros pretos em São Francisco e cada vez mais no mundo, até em cidades que nunca tiveram o luxo de utilizar serviços de transporte desta forma. O negócio tem potencial de crescimento exponencial, já que os investidores estão a querer participar efusivamente.

A plataforma está a fazer com que seja cada vez menos necessária a posse de um carro próprio e os investidores acreditam que este serviço terá, e tem, um enorme impacto na

sociedade. Num esforço para expandir os seus serviços para outros mercados, a Uber já experimentou em diversas áreas incluir os seus serviços, com a de transporte de comida ou de rosas no dia dos namorados. Esta empresa acredita estar a apenas um passo da criação de toda uma nova e única experiência de viagem de carro.

Sem dizer isso explicitamente, a Uber habilmente destaca tudo o que mais nos transtorna numa chamada de um táxi tradicional e aponta como superior o seu serviço. A simples (mas altamente eficaz) página inicial da Uber transmite na perfeição a acessibilidade e facilidade que está no cerne do que torna um serviço tão tentador:

- Um toque e um carro chega imediatamente até nós;
- O motorista sabe exatamente para onde se deve deslocar;
- O pagamento é completamente sem dinheiro.

Tudo isto contrasta diretamente com a experiência típica de um táxi – não implica telefonemas para uma rede descentralizada e desinteressada, não existem conversas aborrecidas que tentam explicar a um taxista *stressed* por que caminho deve seguir nem constrangimentos monetários, como o caso de ter dinheiro trocado ou notas mais baixas apenas por ser mais conveniente ao taxista. Unicamente uma maneira rápida e eficiente de chegar onde queremos. Isto tudo é claramente reforçado pela mensagem inspiradora no topo da página da empresa que diz que “O seu dia pertence-lhe a si.”

Uma vez que começamos a usar a Uber é muito difícil parar de o fazer, já que a ideia de ser levado e trazido de determinado local sem qualquer tipo de preocupação no que respeita a estacionamento é muito tentadora.

Mark Jones, CEO da *Filtered Media* (uma das mais respeitadas *brand storytelling agencies* da Austrália), diz ser mais do que uma enorme paz de espírito mas também o facto de chegar a casa em segurança e sem complicações, como anteriormente dito.

Jones escreveu um artigo para a *BusinessInsider* a explicar a ascensão da Uber para o sucesso, dizendo ser apenas uma criança da economia partilhada que está a perturbar (positivamente) inúmeros monopólios.

Para todos os *geeks* existe um ângulo de tecnologia. A aplicação da Uber é extremamente simples de se utilizar e promove a transparência, a segurança e a responsabilidade entre o cliente e o motorista. Isto é apenas uma parte da descrição da *startup*, já que a Uber tem um impacto social de transparência estrutural e de segurança construído através de uma *app*. Tanto o condutor como o passageiro podem classificar-se um ao outro e é criado um registo duradouro que pode influenciar a capacidade de usar o serviço no futuro.

Ao entrar um carro da Uber, somos imediatamente surpreendidos com um cumprimento pelo nome, tendo nós igual acesso à identificação do motorista. Apesar de nunca nos termos conhecido, conseguimos estabelecer uma conversa agradável para que disfrutemos calmamente do nosso dia, sendo esta uma coisa rara e maravilhosa num mundo que está sempre com pressa e sem tempo de ouvir.

Então, qual é o ângulo de negócio para tudo isso? Vivemos na era do *customer experience* mas ainda assim poucos têm acesso ao real significado disto.

As empresas anseiam por um maior empenho entre as suas marcas e os clientes. O *marketing digital* propaga constantemente as “conversas”, mas poucos transcendem a banal e desinteressante conversa em meios de comunicação social. No entanto, aqui está uma empresa que acidentalmente faz isso mesmo, promovendo a conversação por terceiros com papéis distintos e casuais na sociedade, conectando-se através desta experiência. Assim, esta valiosa interação tem vantagens como:

- Evita atritos, pois faz com que a sua proposta de valor e toda a operação seja indiscutivelmente simples;
- É transparente, evitando surpresas e fazendo com que sejam pessoas reais e genuínas a conviver umas com as outras;
- Prove a confiança, construindo um sistema autogovernado que efetivamente funciona no mundo real.

Posto isto, a Uber continua a ser a startup com maior valor no mundo e continua a expandir-se para a Ásia e América do Sul, desenvolvendo a tecnologia de carros sem motorista e obtendo financiamentos de biliões.

4.2.1 Uber: *Double-sided platform*

A revisão teórica realizada num dos capítulos anterior torna-se útil, a fim de aprofundar os negócios da Uber e delinear as suas características fundamentais, assim como foi feito para a Airbnb.

Esta empresa permite a interação de dois conjuntos distintos de usuários: os motoristas, tanto profissionais como “amadores”, e os passageiros que solicitam uma viagem.

Representa de fato a plataforma de dupla face que reúne estes dois lados através de uma infraestrutura que é a *app* móvel, utilizada por ambos os grupos para possível interação.

À luz das duas propriedades essenciais da plataforma de dois lados fornecida por Hagiu e Wright:

- A Uber permite interações diretas entre as partes distintas, no sentido em que os passageiros e motoristas podem manter o controlo de certos termos de sua interação, sem a intervenção de um intermediário. Por exemplo, o percurso, a posição retirada e o destino é providenciado autonomamente pelas partes.
- Cada lado tem de realizar investimentos específicos na plataforma para interagir com o outro.

Ou seja, têm de se associar à plataforma para serem capazes de desfrutar do serviço prestado. No caso da Uber, os usuários têm de baixar e instalar a aplicação nos dispositivos móveis, registando-se e fornecendo algumas informações pessoais, incluindo dados de pagamento.

Além disso, no que respeita ao papel fundamental das plataformas de dupla face descritas por Evans, a Uber permite de facto a realização de ganhos por ambas as partes (os passageiros têm as suas necessidades de mobilidade satisfeitas, enquanto que os motoristas estão a ganhar um retorno monetário), reduzindo os custos de transação de se encontrarem e interagirem.

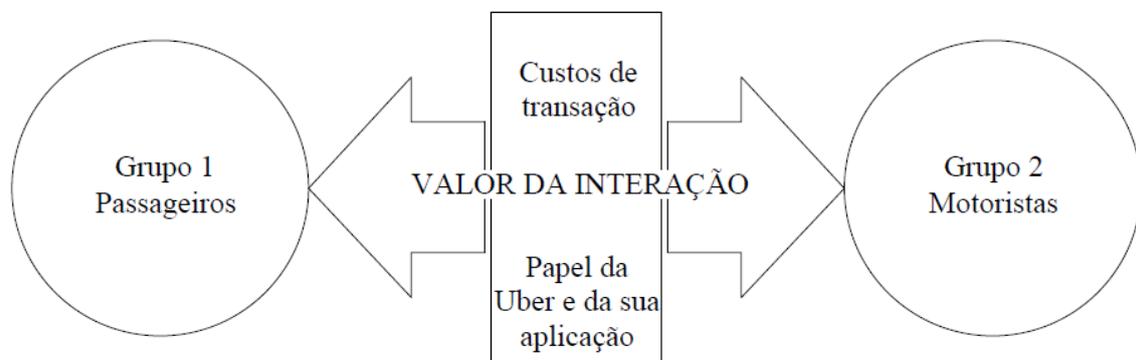


Figura 6 Visão geral da Uber como *Double-Sided Platform*

Assim, as três atividades fundamentais implantados pelas empresas em plataformas para abordar os custos de transação apontados por Evans serão:

- A criação de um ponto de encontro pela Uber, que é o ambiente virtual da *app*, em que os potenciais passageiros podem encontrar os motoristas filiadas nas proximidades;

- Fornece a combinação sustentável de passageiro e motorista mais próximos um do outro, alargando ambos os grupos;
- Elimina a duplicação de custos, fornecendo procedimentos automatizados para respeitar os processos e os pagamentos.

Na verdade, é claro que a procura do lado dos motoristas tende a desaparecer se não houver passageiros potenciais disponíveis no outro lado, e vice-versa, cumprindo as características do fenómeno positivo do efeito *two-sided indirect network* que caracteriza muitas empresas de plataforma e, portanto, levar a Uber a enfrentar a necessidade de resolver os problemas cruciais que, como visto anteriormente, dela derivam.

4.2.2 Uber: *Business Model Canvas*

Nesta secção, os instrumentos do esquema do modelo de negócios estudado no capítulo anterior serão utilizados para identificar os aspetos mais cruciais Uber.

- O bloco de Segmentos de Clientes

Neste ponto, é claro que os dois grupos de clientes da plataforma são os motoristas e os clientes. No entanto, no caso de empresas em plataformas de dupla face, não representam uma forma de segmentação, já que os dois grupos de clientes são distintos e independentes no que diz respeito à oferta.

O grupo de motoristas é composto tanto por motoristas profissionais, que realizam a maioria dos serviços da Uber, como por condutores não profissionais, que estão envolvidos no serviço UberPop. A segmentação neste grupo é unicamente com base na tipologia de veículo, seja de acordo com a sua própria disponibilidade, como no caso da UberPop, ou de acordo com a sua profissão, no caso dos outros serviços.

Uma segmentação mais definida é observável do lado dos passageiros. Aqui, a Uber visa orientar os cidadãos de cidades onde o transporte urbano, especialmente os serviços de táxi, é insuficiente. A discriminação de preços reflete as tipologias correspondentes de motoristas do primeiro grupo, já que a Uber oferece diferentes qualidades de veículos, que vão desde soluções mais baratas (como UberPop ou UberX) para as mais luxuosas, com tarifas mais altas.

Hoje, como já mencionado, a sua proposta para os passageiros cobre todo o espectro de transporte urbano de passageiros numa metrópole moderna.

- O bloco de Proposta de Valor

Cada um dos dois grupos valoriza as mesmas propriedades fundadoras da plataforma de dupla face que a Uber põe em prática, principalmente o valor trazido pela disponibilidade das contrapartidas, a redução dos custos de transação e o *matchmaking* fornecido pela aplicação.

Para o grupo de condutores profissionais, isto resume-se em:

- Ter um dia movimentado, já que têm a possibilidade de aceder a um maior número de potenciais passageiros;
- Flexibilidade, uma vez que pode decidir quando deve ser operacional;

Para os motoristas não profissionais:

- Em ter uma oportunidade para rentabilizar veículos ociosos;
- Flexibilidade e turnos de trabalho arbitrários e ilimitados.

Os passageiros, por outro lado, dão valor:

- Aos tempos de espera reduzidos, em comparação com outras soluções;
- À confiança;
- À qualidade;
- À conveniência, no caso de os serviços mais baratos (UberX, UberPop).

No geral, ambos os lados valorizam:

- A pática dos procedimentos (desde a “chamada” digital ao pagamento);
- A segurança dada pelo sistema, pelo fluxo de informações fornecido e pelos pagamentos sem ser em dinheiro.
- O bloco de Recursos-Chave

Como descrito anteriormente, o recurso fundamental implantado pela Uber é de facto a plataforma. No seu caso, a plataforma de *software* representada pela *app* Uber.

Por conseguinte, os recursos relacionados irão assemelhar-se aos de uma empresa de *software*, em vez de uma empresa de transportes: entre os engenheiros de *software*, os cientistas de dados e os gerentes da comunidade, todos contribuem para a manutenção e desenvolvimento dos algoritmos da Uber.

- O bloco de Atividades-Chave

Como uma empresa orientada para dados, as atividades cruciais que a Uber implanta estão relacionadas com a recolha, análise e elaboração de dados dos usuários.

Os dados são continuamente recolhidos em tempo real para alimentar os algoritmos de *matchmaking* entre os grupos, a revisão dos preços e da filtragem constituem o núcleo da proposta de valor da empresa.

Para além das atividades que são as bases do serviço prestado, a Uber tem que prosseguir ativamente a promoção e alargamento da sua adoção, atingindo os objetivos entrelaçados de garantir o seu serviço através de uma base de usuários consistente e proteger dos concorrentes que ameaçam a rede.

As “estratégias de defesa” são implantadas tendo em conta a forte oposição dos táxis e os elevados custos com advogados (Huebert J., 2015):

- Envolvendo-se em negociações diretas com a autoridade para procurar uma mudança no regulamento;
- Exercendo pressão sobre as comunidades locais para mobilizar a autoridade;
- Alterando a campanha de denominação do produto ou campanhas de marketing para cumprir com os regulamentos;
- Enfrentando disputas judiciais;

Por exemplo, na cidade de Nova Iorque, depois se ter estabelecido um limite para o número de veículos Uber autorizados a circular, a empresa inseriu um *pop-up* na aplicação a informar os passageiros das causas e a justificar a escassez de oferta, encaminhando-os diretamente para uma petição em oposição à nova regulação (Waker E.T., 2015).

Resumindo, torna-se evidente que a Uber tem de desenvolver atividades cruciais à monitorização do seu impacto sobre uma determinada cidade, incluindo os movimentos de opinião pública e em debate políticos, e o projeto de reação adaptado a estas observações e, assim, às diferentes condições adversárias ou apoiantes que encontra ao longo do caminho.

- O bloco de Estrutura de Custos

Os componentes deste bloco espelham naturalmente as principais atividades. Portanto, além dos custos de desenvolvimento e manutenção da plataforma (mais uma vez, aqueles de uma empresa de *software*), ele vai compreender também os custos de investigação e desenvolvimento, aquisições de clientes (que incluem o recrutamento de motoristas, as estratégias subsidiadas e a campanha de referência), seguros, marketing e recursos humanos que necessitam em cada cidade (que de acordo com fontes públicas respondem a 900 (Damodaran A., 2014) empregados). Em geral, uma grande parte das despesas que compromete a Uber está relacionada com a configuração do negócio em determinada cidade, ou seja, na estratégia de “dividir e conquistar”, no marketing e na campanha de referência. Uma vez que a condição de operar é estabelecida (isto é, uma vez que a massa crítica é alcançada e a iniciação do crescimento é obtida), diminuem os custos. Apesar de

existir pouca informação disponível acerca das despesas e receitas da empresa, Damodaran (Waker E.T., 2015), num artigo intenso sobre a avaliação da Uber, estima de facto, que os custos são mais elevados que os lucros, mas a maioria deles são, no entanto, na forma de despesas de capital (investigação e desenvolvimento, aquisição de clientes, etc), portanto, são despesas operacionais.

Infelizmente, para além dos custos operacionais, a Uber tem que ter em consideração as despesas “colaterais” que derivam das suas atividades “colaterais” de defesa, tais como as disputas legais e afins. Até hoje, essas questões já se tornaram numa espécie de rotina para a empresa.

- O bloco de Fontes de Receita

Dada a sua estrutura de preços, a Uber tem como receita uma percentagem de cada transação entre os dois grupos, quando as viagens são concluídas. Damodaran considera um desvio de informações da empresa que aconteceu em dezembro de 2014, para fornecer uma visão sobre as figuras de receitas desse ano da Uber, que ele estima chegar a cerca de 1.1 biliões de dólares de receitas brutas, das quais a Uber, extrai cerca de 20%, então cerca de 220 milhões de dólares. Outros analistas⁴⁷ comentam na verdade, como acima salientado, que se observa que as despesas no período correspondente são suscetíveis de terem tido um maior número, mas no entanto, a ser julgado à luz da expansão mundial tremenda que a empresa se comprometeu no período. A expansão que se acredita ser sustentada principalmente através do financiamento excecional que a empresa tem sido capaz de obter repetidamente. Esta foi parcialmente confirmada pela própria Uber num *post* de curta duração no *blog*⁴⁸, afirmando que o financiamento obtido seria implantado para os planos de expansão, inclusive o marketing e os esforços “de combate”.

- O bloco de Canais de Distribuição

Como foi referido anteriormente, e relatado por Kalanick, a principal forma pela qual a Uber conecta com o seu grupo de passageiros, é através do passa-a-palavra. Para facilitar este processo, ao lado de um recurso útil de “partilha” embutido na aplicação, a Uber edifica o sistema de referência de duplo incentivo introduzido no parágrafo anterior. Além disso, uma série de parcerias com empresas que fornecem serviços complementares, dá a

⁴⁷ Por exemplo, N. Ungerleider on Fast Company, em: <http://www.fastcompany.com/3049527/behind-the-brand/what-the-leaked-uber-documents-dont-tell-us> Last access Aug. 12, 2015.

⁴⁸ O texto oficial em: <http://techcrunch.com/2013/08/23/uber-confirms-258m-raise> Last access Aug. 12, 2015.

visibilidade aos serviços dentro de aplicações de terceiros (tais como a disponibilidade de *pick-ups* de Uber, etc), que, eventualmente, irá desencadear algumas conversões.

Do lado dos motoristas, a Uber utiliza um conjunto de vários canais, mais “tradicionais” para se envolver com eles: o espaço da publicidade para contacto direto e eventos de recrutamento dedicados. Finalmente, um *blog* no site da Uber é constantemente atualizado com histórias, *insights* e comentários, dirigidos a ambos os lados de usuários.

- O bloco de Relação com o Cliente

Confiança e segurança fornecida são o elemento chave do relacionamento com o cliente que a Uber quer alcançar com ambos os grupos. O sistema de avaliação, a verificação de antecedentes e as apólices de seguro, com o compromisso relacionado pela Uber de desativação de motoristas de baixo desempenho, estão a contribuir para fornecer um grau de fiabilidade para os passageiros.

Além disso, do lado dos motoristas, a Uber oferece-lhes total flexibilidade, no sentido de que podem gerir os seus turnos de acordo com suas preferências, pedindo nenhum compromisso especial para o trabalho e de depender apenas de suas avaliações pessoais.

- O bloco de Parceiros-Chave

A Uber tem implantada uma extensa rede de parcerias, que responde a três principais objetivos estratégicos: a terceirização de competências não-essenciais, o crescimento e o valor complementar.

Em relação ao primeiro tipo de parcerias, a Google é a fonte da tecnologia de mapeamento embutido na aplicação, assim como a Braintree, uma empresa PayPal, fornece o sistema estratégico de pagamento incorporado. Embora essas tecnologias fundamentais sejam essenciais para a Uber a fim de construir os seus serviços, elas são implementadas na aplicação através de APIs (*Application Programming Interfaces*), que lhes permite serem inseridas em partes de *softwares* terceiros como módulos completos sem mergulharem no desenvolvimento profundo de um de raiz. Isso permite que a Uber, se concentre nas suas competências essenciais primárias, e desenvolva e aperfeiçoe os algoritmos que estão na base dos seus serviços, para atuar como um “maestro de orquestra” dos *softwares*.

As outras parcerias não estão relacionados com as tecnologias fundamentais para os serviços da Uber. Por exemplo, uma parceria com a Spotify, em que o *streaming* de músicas permite que os passageiros de 10 cidades em todo o mundo desfrutem de músicas personalizadas durante a viagem. Isso claramente não representa um pilar para a Uber, assim como os mapas da Google ou os pagamentos da PayPal, mas no entanto, contribui

para a função de aprofundar a experiência dos passageiros, criando um efeito “wow” e tornando-se um ponto favorável em relação aos concorrentes.

Além disso, a Uber estabeleceu parcerias com, entre outros, a Starbucks, TripAdvisor, Hyatt Hotels e Open Table (Melnick L., 2014), para ter as suas viagens nas aplicações destes parceiros (desta forma, quando um indivíduo faz uma reserva no Open Table, por exemplo, pode requerer uma viagem de Uber até ao restaurante ou a voltar do mesmo).

Ao fazer isso, a Uber abre um novo canal de marketing para os seus potenciais passageiros, e tenta cobrir o que Eisenmann descreve como “espaço para características especiais”, numa tentativa de reduzir a inclinação *multi-homing* dada pelos custos dramaticamente baixos de comutação experimentada pelos usuários, fornecendo valor complementar à sua tecnologia.

Apesar de a parceria com a Spotify ser provavelmente a única que adiciona uma “característica especial” real para a proposição da Uber, com as outras parcerias a empresa pretende, de facto inserir-se numa rede de empresas “colaterais”, composta pelos serviços que poderiam supostamente ocupar os espaços antes e/ou depois de uma viagem de Uber de um indivíduo, como numa cadeia de valor vertical mais ampla.

Para além dos parceiros que se relacionam com o serviço prestado, para estabelecer ao longo do caminho várias parcerias com locais e eventos nas cidades, a Uber proporciona viagens gratuitas aos patrocinadores, para alimentar o ciclo de adoção de acordo com os mecanismos descritos anteriormente.

Finalmente, e para completar o retrato da Uber, este bloco pode receber vários capitalistas de risco que contribuam para sustentar o seu crescimento, e que tenham um papel crucial no seu desenvolvimento e expansão.

Economia de Partilha e Casos de Referência

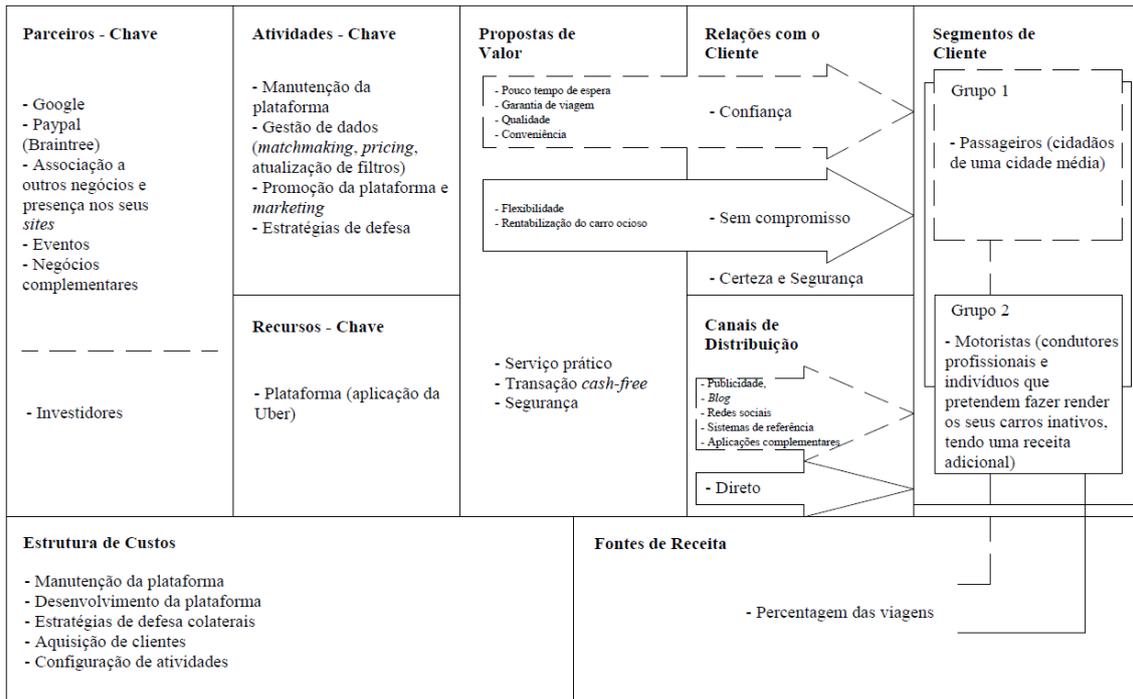


Figura 7 Uber Canvas

5. O caso da Boatbound

5.1 A Náutica de Recreio em Portugal

O sector da náutica de recreio em Portugal tem sido objeto de uma prática restrita e pouco abrangente nas camadas da população, apesar das excelentes condições naturais e do elevado grau de competências técnicas existentes. Contrariamente ao desenvolvimento verificado em países europeus e nos Estados Unidos ou Canadá, o panorama em Portugal reflete também uma dispersão de esforços em plena expansão nesta fase avançada da integração dos mares e do oceano nas políticas de um desenvolvimento sustentável, marcado por objetivos económicos, sociais, ambientais e institucionais.

A náutica de recreio, desde a vela de cruzeiro à de competição, passando pela canoagem, *kitesurf*, ou remo, é, ainda hoje, paradoxalmente, uma atividade económica com carácter praticamente residual, tendo, por isso, um significativo potencial de crescimento, ao contrário do que acontece na esmagadora maioria dos países europeus, onde este mercado já atingiu a maturidade.

Vilamoura, Portimão ou Lagos, na região do Algarve e Pedrouços (Lisboa), são exemplos de localizações de grandes eventos a nível mundial que chegam até Portugal como é o caso da *Volvo Ocean Race*. Esta prática é de facto relevante para a economia do país, tendo este as melhores condições possíveis e uma cultura marinha que atraem grandes multidões em eventos náuticos anualmente, (como a *America's Cup World Series* ou a *Regata Tall Ships Race*).

Com efeito, a náutica de recreio tem vindo a contribuir para a afirmação de uma nova imagem de Portugal no Mundo, ajudando a criar uma imagem de mercado diferenciada, reforçando o *goodwill* da marca “*Made In Portugal*”, com evidente benefício para as exportações portuguesas e para o reforço da competitividade da economia portuguesa nos mercados internacionais.

Assim, a esta promoção de um mar desportivo e bom anfitrião de eventos internacionais, junta-se uma cultura histórica e vitoriosa, uma localização geográfica claramente favorável e uma língua falada em 4 continentes por 260 milhões de pessoas, o que represente uma enorme vantagem competitiva.

Além disto, Portugal ambiciona ter em um território marítimo 40 vezes superior ao terrestre, com a expansão da plataforma marítima, tendo atualmente 3.8 milhões de km² considerando as duas dimensões, terrestre e marítima (representando esta 97%).

5.2 Boatbound: Breve história e proposta de valor

Em média, nos EUA, um proprietário de um barco utiliza-o apenas 15 vezes por ano, o que se traduz em 4% de utilização anual. A Boatbound é uma *startup* que tem como objetivo revolucionar esta estimativa com a sua plataforma *peer-to-peer* que permite a reserva de tudo, desde caiaques a iates por um dia ou mais e com um plano de seguro da Lloyd de 1 milhão de dólares⁴⁹.

“Os dois melhores dias na vida de um proprietário de um barco são o da compra e o da venda.”, diz Aaron Hall, cofundador da empresa. Os custos associados ao mantimento de um barco são muito elevados e a Boatbound é uma empresa altamente tentadora precisamente por isso, por conseguir conectar proprietários e convidados de forma a alguns desses custos serem recuperados.

A ideia surgiu de uma viagem ao Texas onde foi passar umas férias em família e tentou alugar um barco, ao que a marina lhe respondeu que apenas existiam 4 ou 5 e já estavam reservados. Hall ouviu a resposta olhando precisamente para centenas de barcos, quase que abandonados, e pensou que deveria criar um Airbnb para barcos.

Juntando-se ao atual *designer* e cofundador, Matt Johnston, decidiu dar a volta à sua anterior aposta, o acelerador de *startups* de casamentos, *Tailored*, cujo cofundador teria saído e apenas 5 elementos restavam na equipa, que imediatamente concordaram em criar a Boatbound.

Após oito meses de trabalho conseguiram contratar o primeiro colaborador, Nick Grandy, como conselheiro, e começaram a considerar investidores para um primeiro financiamento.

Existem cerca de 13 milhões de barcos registrados nos EUA, que 95 por cento do tempo estão parados e esta plataforma oferece um *website* com a possibilidade de registo das embarcações e posterior aluguer por interessados. Qualquer um, desde novatos marinheiros a capitães de alto mar podem fazer esta pesquisa e alugar um barco diferente por dia. É possível filtrar a pesquisa por tipo de embarcação ou localização e ordenar por preço ou outros fatores, podendo ainda serem consultadas as descrições dos barcos, lidas as opiniões dos proprietários ou dos que já alugaram determinado barco e fazerem-se reservas através da ferramenta “calendário” que terá os dias disponíveis.

⁴⁹ Dados de <https://boatbound.co/safety>

Assim, um barco de 20 pés, cuja sua compra custaria entre 10 e 50 mil dólares e cujo aluguer seria de cerca de 800 dólares por dia, poderia estar disponível na Boatbound por entre 200 e 400 dólares por dia. Existe ainda a possibilidade de usufruir de um passeio de caiaque por apenas 20 a 50 dólares, ou de juntar um grupo e fazer uma viagem de luxo num iate por 15 a 20 mil dólares.

A Boatbound fica com uma percentagem do preço do aluguer, o que ajuda a pagar o seguro de responsabilidade civil de 1 milhão de dólares da Lloyd que vem com cada barco. Desta forma, ambas as partes sentem-se menos aterrorizadas com um possível arranhão na embarcação, ou até com um acidente grave. Se algo de errado acontecer, é possível ligar-se para uma linha de apoio 24/7, que alguém especializado aparecerá imediatamente e o barco será arranjado o mais rápido possível. Este é o pivô de conforto para os proprietários⁵⁰.

Para a certificação das capacidades do convidado, a Boatbound faz uma verificação de identidade e da sua história náutica e a partir daqui, os menos experientes são sujeitos a guias de estudo aprovados pelo Estado. Existe ainda a hipótese de o interessado no aluguer completar um curso *online*, fazendo com que ganhe um emblema no seu perfil ou até créditos para gastar num próximo aluguer.

Em última instância, o proprietário pode “examinar o hóspede” e se não lhe suscitar confiança, pode desistir do aluguer. Uma vez pronto, as duas partes investigam informações básicas como a localização dos coletes salva-vidas e se necessário, é possível ser cobrada uma taxa entre 50 e 100 dólares pelo dono do barco por uma rápida demonstração do leme da embarcação.

A empresa tem como objetivo expandir as águas para uma nova classe de navegadores de recreio, desmascarando a ideia de desporto caro e de elite e incentivando a prática num público jovem. Assim, tornando-o divertido e acessível, a Boatbound faz com que as pessoas criem empatias e aluguem constantemente, assegurando ao proprietário, o pagamento dos custos que o barco acarreta.

Normalmente o seguro do proprietário do barco é anulado se está a ganhar dinheiro com o aluguer, então, aproveitando a ascensão do Airbnb, Hall contactou alguns indivíduos com elevada influência para conseguir que a Lloyd concordasse com este plano. Embora diferentes barcos requeiram diferentes valores de seguro, pelo menos no início a Boatbound vai simplesmente reter uma taxa sobre o aluguer.

⁵⁰ Entrevista de Josh Constine a Hall (2013)

Alugar um carro ou um sítio para dormir já é muito banal e alugar um jato privado, por exemplo, já é muito caro. Ainda que seja difícil emprestar os nossos “bebés” a estranhos, a Boatbound vem agitar as coisas no que diz respeito ao consumo colaborativo e defende que algo tão divertido não deve ser visto como um símbolo de *status* ou preocupação.

5.3 Boatbound: Double-sided platform

A BoatBound, tal como os exemplos anteriormente sugeridos adota a postura de plataforma de dupla face, sendo este um serviço muito idêntico ao do Airbnb, e daí a constante comparação e até a definição reduzida da plataforma como “a Airbnb dos barcos”.

Aqui, e mais uma vez repetindo um pouco do já apresentado, podemos observar uma plataforma de pessoas para pessoas, ou seja, uma comunidade onde existem dois grupo distintos e claros: quem tem barco e quer pô-lo a render e quem não tem e quer ter uma oportunidade de ter, ainda que por um curto espaço de tempo.

Assim, a Boatbound apresenta uma única infraestrutura associada para a criação de interação entre os grupos, disponível tanto num *website* como numa aplicação para *smarphones*.

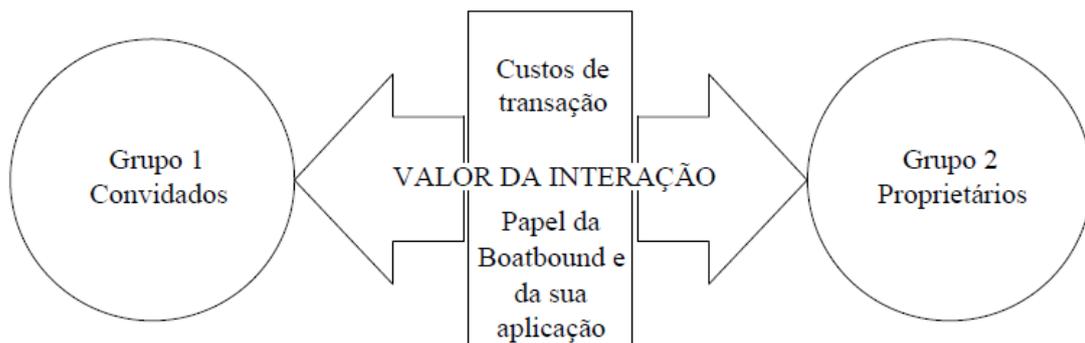


Figura 8 Visão geral da Boatbound como *Double-Sided Platform*

Segundo as propriedades fundamentais de um plataforma de dupla face segundo Hagiu e Wright:

- Tal como na Airbnb, esta plataforma permite comunicações diretas entre os dois grupos sem qualquer necessidade de intermediários, estando inclusive, alguns tópicos do anúncio única e exclusivamente controlados pelo anunciante, como é o caso do preço, da duração do aluguer, da exigência ou não de skipper, etc.

- Cada um dos elementos de cada grupo terá de se “filiar” ao *site*, ou seja, criar um perfil real no website (ou na *app*), para que seja possível a confirmação da veracidade dos dois elementos e para que seja uma interação segura.

Mais uma vez comparando com a Airbnb, este é um serviço que vive muito dos comentários e das avaliações feitas entre si (assim como na Uber), assim, e disponibilizando interações diretas e a percepção das mesmas por parte dos utilizadores, reduzem-se os custos de transação, satisfazendo mais uma vez a definição de plataforma de dupla face.

As três atividades mencionadas por Evans, estão aqui refletidas já que:

- Os custos de duplicação são reduzidos devido à interação direta entre as partes;
- Existe uma infraestrutura que permite o encontro e a interação direta (através de duas vertentes dessa mesma estrutura, sendo o *website* ou a *app*);
- Está disponível a solução favorável auxiliada pelas tecnologias de GPS para aperfeiçoar a procura direta e individual, com base na localização dos grupos.

Mais uma vez, uma diminuição no lado do grupo A traria uma diminuição do lado do grupo B, sendo este o princípio fundamental de plataformas de dupla face.

5.4 Boatbound: Business Model Canvas

A melhor forma de ilustrar o que é o Boatbound será através da decomposição de um Business Model Canvas, anteriormente introduzido e analisado tanto no caso da Airbnb como da Uber.

- O bloco de Segmentos de Clientes

Aqui, e tal como nos casos acima explorados, existem apenas dois segmentos de cliente, exatamente como uma típica plataforma de duas faces, sendo eles o proprietário do barco, que tem o interesse em alugá-lo e a pessoa interessada em passar uns tempos no mar.

O primeiro grupo representa o grupo de pessoas que, maioritariamente por necessidade, alugam o seu barco para fazer face aos custos incorridos aquando de uma manutenção ou referentes a estadias em marinas, combustível, etc.

O segundo grupo pode conter todo o tipo de pessoas, desde as menos experientes na navegação que querem ter o privilégio de passar um dia a bordo de uma embarcação a motor, acompanhado de um skipper, aos adolescentes aborrecidos numa praia que querem deslizar num caiaque para se distraírem, aos velejadores profissionais que estando num país que não é o deles, gostariam de conhecê-lo do lado do mar, velejando autonomamente.

- O bloco de Proposta de Valor

Ambos os grupos aqui representados têm como principal proposta de valor a experiência por ambas as partes. Sendo que, em princípio, estes são dois grupos com os mesmos interesses e paixão pelo mar, que estimam uma embarcação da mesma forma e que possam vir a travar relações de amizade devido aos interesses similares.

Não descartando evidentemente, a mais-valia que é, incentivar a novos apaixonados a prática da náutica de recreio, ou seja, há uma proposta de valor clara para a sociedade na medida em que este tipo de aluguer de barcos possa trazer mais e mais pessoas à experimentação desta divertida atividade, sendo eliminado o estigma de desporto para ricos.

No que concerne aos proprietários de uma embarcação, caiaque ou *jetski*, a proposta de valor é também a monetária, claro está, sendo que com o aluguer do seu barco, o dono poderá fazer frente aos custos incorridos.

Quanto aos “visitantes” de curto-prazo, a proposta de valor é igualmente monetária, sendo que esta é uma plataforma que aluga barcos por diferentes períodos de tempo e que se permite o aluguer a reduzido valor.

Além de física, a proposta para os clientes desta plataforma traduz-se na experiência diferente da cidade em que está inserido o barco, ou seja, quem tem interesse em alugar um barco numa cidade que visita, poderá conhecê-la melhor numa perspetiva marítima.

- O bloco de Recursos Chave

Este bloco engloba desde o óbvio recurso de comunicação, que é a plataforma em si, com uma infraestrutura representada através de um *site* ou de uma aplicação para telemóveis, aos menos perceptíveis mas que têm um papel fundamental em toda a operação, que são os departamentos da empresa, desde *designers* ao atendimento ao cliente.

- O bloco de Atividades Chave

A principal atividade praticada pela Boatbound é a recolha de dados de clientes dos dois grupos, juntando-os numa única plataforma e personalizando-os automaticamente

consoante a localização, preferências, preços, etc. É um bloco onde que contém a missão da empresa, a de promover experiências únicas e reais através de um algoritmo *online* de personificação e melhoria nos encontros e na interação entre as partes.

- O bloco de Estrutura de Custos

Os custos incorridos com a Boatbound são essencialmente relativos aos básicos de uma empresa em plataforma, como os serviços de *software*, o *marketing* e publicidade, os recursos humanos, etc.

- O bloco de Fontes de Receitas

Aqui, a empresa apenas tem uma fonte de receita certa que será a percentagem de 10% cobrada por cada aluguer de barco ou outro instrumento da náutica de recreio e a taxa de serviço que pode variar entre 5% para um barco comercial registado com seguro e 35% para um barco não-comercial, de forma a serem cobertas todas as despesas com ferramentas de pesquisa de marketing, seguro de aluguer *peer-to-peer* através da BoatUS, apoio e reboque dentro de água, processamento de pagamentos, taxas de serviço e serviços de apoio fornecidos pela Boatbound para o proprietário e o cliente durante o período de aluguer.

Contudo, poderá cobrar outras taxas em situações de resolução específicas⁵¹:

- Taxas de processamento em que a Boatbound irá deduzir 2,7% + 0,30 dólares sobre todos os pagamentos de combustível ou sobre os depósitos de segurança para os proprietários;

- Taxa administrativa em que lhe é reservado o direito de cobrar uma taxa de uma só vez de 30 dólares por qualquer resolução;

- Taxa de atraso onde se um cliente devolver um barco após o período final de aluguer acordado, pode ser cobrada uma taxa calculada através da combinação de uma taxa administrativa de uma só vez de 30 dólares + uma taxa de aluguer proporcional por hora (com base na taxa de aluguer diária para o barco alugado) + despesas com seguros aplicáveis. Se o atraso resultar no cancelamento de outro aluguer, a Boatbound precisa de encontrar outro barco alternativo devido ao atraso e o cliente pagará uma taxa diária total para cada das 8 horas que o barco se atrase consequentemente + uma taxa administrativa de 100 dólares;

- Taxa de não comparência por parte do proprietário em que caso o proprietário do barco não apareça para atender o cliente e disponibilizar o barco, a Boatbound irá tratar isso

⁵¹ Dados de <https://boatbound.co/fees>

como um cancelamento do proprietário e pode cobrar até 100 dólares por não comparência;

- Taxa de não comparência por parte do cliente em que caso o interessado não apareça dentro de uma hora do horário acordado, o proprietário tem a possibilidade de cancelar o aluguer. A Boatbound vai tratar isso como um cancelamento dos inquilinos.

- Taxa de combustível em que no caso da política de abastecimento do proprietário não for seguida, a Boatbound cobrará ao cliente o combustível substituído, bem como os 30 dólares de taxa administrativa padrão.

- O bloco de Canais de Distribuição

A Boatbound é uma empresa relativamente recente que utiliza canais de distribuição como a publicidade e ferramentas de *marketing* tradicional, a aposta no *blog*, tal como os exemplos anteriores vistos e no boca-a-boca. Esta é uma empresa apenas presente nos Estados Unidos da América, especialmente em São Francisco, Miami, Nova Iorque e Chicago.

- O bloco de Relação com o Cliente

A plataforma está extremamente simples de se utilizar, e muito idêntica à da Airbnb, sendo que é dinâmica e permite-nos uma pesquisa por localização, tamanho do barco, tipo de barco (a motor ou a vela, ou até jetskis, caiaques, etc), preço, disponibilidade, etc. Está preparada para lidar com pessoas e com uma comunidade, já que tem um atendimento 24/7 e inclusive tem preparada uma mensagem *popup* em formato *chat* no site que nos questiona a possibilidade de nos poder ajudar no que seja necessário. Além disto, tem um sistema também sempre disponível de ajuda em caso de resolução de problemas com o barco.

A relação com o cliente, neste caso os proprietários é também de total confiança na medida em que podem optar por “emprestar” o barco, subcontratar alguém que faça de skipper ou ir o próprio dono ao leme da sua embarcação com pessoas com quem podem partilhar experiências.

- O bloco de Parcerias-Chave

Tal como a Airbnb, a Boatbound utiliza sistema Google Maps, na sua plataforma para que a pesquisa do utilizador seja facilitada. Além disso, a empresa conseguiu um acordo com Lloyds of London, de um seguro de sensivelmente 1 milhão de dólares por barco (obviamente que depende do tamanho e do real valor da embarcação).

Outras parcerias fundamentais para um negócio seguro e de renome de aluguer de barcos em plataformas de economia partilhada são a Brunswick, que é líder de mercado na

indústria naval com uma amplitude e um alcance como nenhuma outra empresa, e que no seguimento do compromisso feito de concentrar os esforços nos seus principais negócios, a Boatbound conseguiu a parceria com esta que é uma empresa com décadas de experiência em projetar, construir e comercializar produtos de classe recreativa a nível mundial. Também a TowBoatUS – *Boat Owners Association* dos Estados Unidos tem trabalhado para fornecer um serviço de qualidade, poupança e representação para a comunidade de barcos com mais de meio milhão de membros a afirmarem que “vale a pena pertencer”. Por fim, a ASA – *American Sailing Association*, que certifica com as normas internacionais, instrutores de vela e alunos.

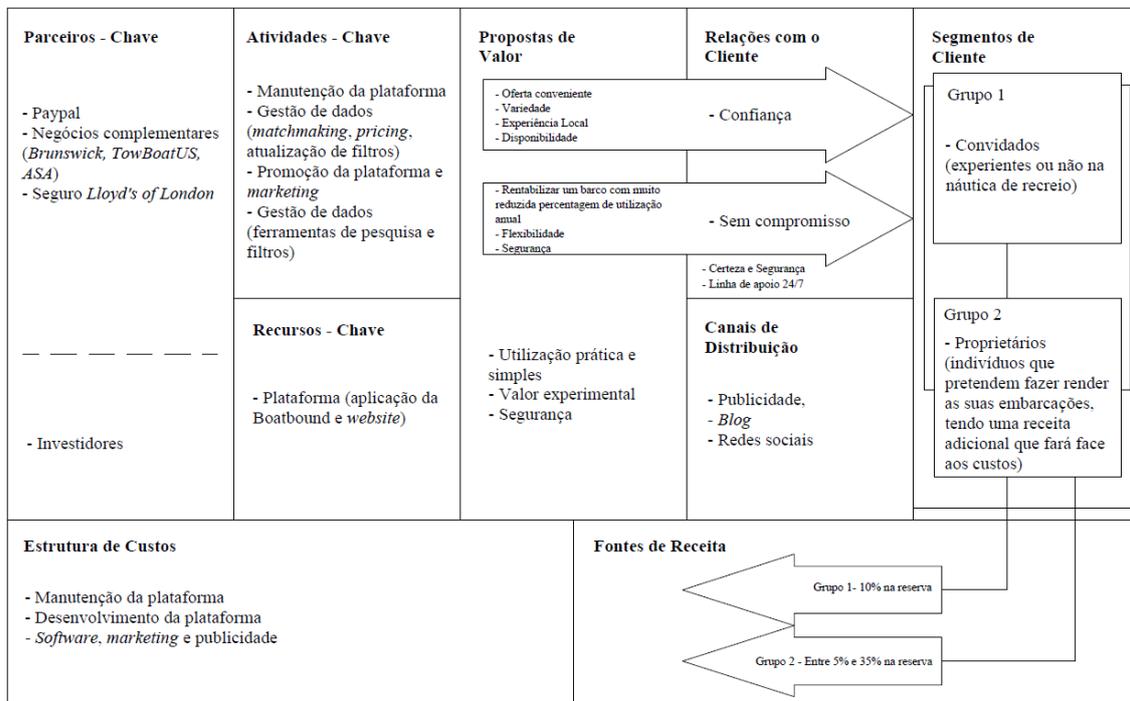


Figura 9 Boatbound Canvas

5.5 Boatbound em Portugal

Assumimos uma visão onde as plataformas são consideradas mercados que desempenham o papel de facilitadores de trocas para o uso entre diferentes tipos de consumidores que não teriam possibilidade de desenvolver os seus relacionamentos transacionais de outra forma. Essencial nestes modelos e das definições económicas de plataformas de duas

faces é a existência do “efeito de rede” que é gerado entre os dois lados do mercado. Desta forma afastamo-nos dos conceitos quer de plataformas industriais ou internas centradas numa firma focal, fechadas aos relacionamentos dessa firma com os seus fornecedores e clientes diretos e centrada nas competências e organização interna à firma em causa, quer de plataformas de cadeias de abastecimento cujos elementos constitutivos são integradores de produto ou fornecedores cuidadosamente selecionados para determinado fluxo de negócio e onde as interfaces estão abertas de forma exclusiva só a algumas empresas.

O conceito em que nos baseamos, considera que estas plataformas duplas são ecossistemas onde os agentes são autónomos e cooperam na plataforma podendo não assumir sempre o mesmo papel, hoje são fornecedores mas amanhã poderão ser clientes, o que impele a que os relacionamentos definidos sejam não estruturados e soltos (“*loosely coupled*”). Assim, estas plataformas tornam-se abertas e novos agentes são atraídos para a plataforma o que potencia a inovação gerando uma competição saudável mais focada não no produto mas no ecossistema gerado como um todo. São as competências do mercado em rede que agora se encontram no centro da competição e não os *standards* que foram sendo desenvolvidos ao longo do tempo em mercados fechadas e muito controlados pelos atores com posição dominante.

Estas plataformas ao potenciarem a inovação e a autonomia de cada agente impelem para novos modelos de governação mais descentralizados e baseados não na intensidade de capital e/ou competências construídas sobre *standards* de indústrias já desenvolvidas há muito, mas sim na capacidade de inovar em contextos menos formalizados e abertos a novos atores o que as torna muito atrativos para a tipologia de empresas Portuguesas, pequenas, com limitações de recursos e na maioria dos casos sem história na liderança das indústrias onde competem.

No caso específico de Portugal, é plausível afirmar-se ser um país com muita cultura tradicional, demonstrando ter um forte elo de ligação com o passado e com as origens, apostando numa economia mais física que tecnológica. Contudo, esta imagem e opinião deste povo que tanta história tem, está a alterar-se com o tempo e com a evolução de pensamentos empreendedores por parte dos jovens, assim como com a contribuição do enorme número de visitantes de toda a Europa, que por vezes, acabam por ficar.

Este é sem dúvida um país atraente, o que prova as estadias cada vez maiores em número e em tempo, de estrangeiros de toda a Europa⁵² através do Airbnb, o que prova a adoção desta economia alternativa no que respeita a alojamento. Como está presente esta plataforma na vida dos portugueses, também a Uber já faz parte da vida diária de um português, que apesar de todas as discussões com taxistas e desentendimentos com o governo e as suas regulamentações, esta empresa de transportes “alternativa” não desiste e continua de pé muito devido a aderência em massa à aplicação⁵³.

Posto isto, e considerando a relação próximo deste país com o mar, assim como o *boom* de embarcações estrangeiras a atracar nos nossos portos, está na altura de vermos a Boatbound a entrar neste, que é o ponto de passagem obrigatória para as grandes travessias. Obviamente que o público-alvo não seriam as embarcações estrangeiras que estão só de passagem, mas aquelas que acabam por se encantar por Portugal e pernoitar mais umas (365) noites, talvez.

Ainda que sentida, e com razão, a dificuldade em emprestar o nosso “bebé”, esta experiência pode ser única e enriquecedora para ambas as partes, ou seja, não só a nível monetário, a troca de perfis pode vir a ser uma mais-valia, representando até futuras amizades.

A gente do mar é uma gente amiga. É perceptível a relação entre os amantes desta arte da navegação e igualmente vista a relação e o ambiente criados entre navegadores, o que explica a possível aposta da empresa em Portugal, sendo que demonstra ser uma comunidade e não apenas mais uma empresa de *charters*. Esta é uma comunidade que quer receber toda a gente e dar a oportunidade de velejar ou acelerar tanto a um público habituado e já apaixonado como a um público sonhador e curioso, dismantelando a ideia de elite e construindo a ideia de amizade, claro, com um benefício monetário associado. Como tal, e com marinas, embarcadouros e portos de abrigo por todo o país, sendo “muito mais água do que terra”, Portugal deve apostar na navegação e no aluguer de embarcações como apostou no aluguer de casas ou na deslocação ao toque de um dedo no telemóvel.

⁵² Cerca de 705 mil neste verão reservaram quartos ou casas no Airbnb e ficaram em média 4.6 noites, superando a média europeia de de 4.3 noites (ver *Reservas de alojamento na Airbnb em Portugal aumentaram 76% no verão (27 setembro 2016)* no Observador.

⁵³ Ver estudo *Táxi ou Uber? Os portugueses não têm dúvidas*, em Dinheiro Vivo

6. Conclusão

A economia partilhada tem o potencial de revolucionar a forma como atual e futuramente compramos e vendemos, utilizamos e prestamos serviços, e pensamos nas transações de mercado. No entanto, a regulação é uma ameaça significativa para o crescimento desta economia, já que as normas são cada vez mais e a compreensão do contexto emergente cada vez menos.

Contudo, através de três estudos de caso e aplicações de teorias económicas, o presente trabalho demonstrou que a economia partilhada é uma rede de indivíduos a coordenar e trocar bens e serviços dentro de um sistema socioeconómico.

Estas plataformas de dupla face vêm atuar como facilitadores de transações de mercado surgindo de tecnologias de comunicação e alavancado sobre os presentes mercados tradicionais, uma série de trocas anteriormente irrealizáveis.

Este mercado em crescimento vem então utilizar tudo o que representa bens que entraram em desuso e capacidades intelectuais subaproveitadas, por exemplo, promovendo uma natureza descentralizada do mercado e a redução da dependência de empresas físicas, o que oferece enormes benefícios potenciais para os consumidores.

O exemplo apresentado no último capítulo do corpo da dissertação retrata um negócio ainda mais ambicioso, sendo que propõe a partilha de um bem que de certa forma é mais acarinhado pelo proprietário, reforçando-se aqui a ideia de partilha e de comunidade respeitosa, cuidada e segura.

Portugal é considerado um país com um potencial de crescimento de economia do mar, incomparável com qualquer país europeu, apresentando uma imensa zona económica exclusiva, contendo água para muitos negócios e muito aproveitamento de recurso.

A náutica de recreio é sem dúvida muito amimada pelo povo português, que abraça os mares como os seus antepassados mas que vê esta fonte de diversão, também como uma fonte de custos intermináveis e impossibilidade de manutenção. O que a Boatbound demonstra é que um bem que nos pode afetar financeiramente pela negativa, pode também ser uma fonte de rendimento, abrindo a possibilidade de juntar o gosto pela navegação, ao divertimento em experiências únicas e relações novas e à receita gerada naturalmente por esta plataforma.

7. Bibliografia

Livros e Estudos

- Aigrain, P., 2012. *Sharing: Culture and the economy in the internet age*. Amsterdam University Press.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). *Access-based consumption: the case of car sharing*. Journal of Consumer Research, 39(4), 881-898.
- Belk, R. (2007). *Why not share rather than own?* The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 611(1), 126-140.
- Belk, R. (2014). *Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0*. The Anthropologist, 4 (2).
- Belk, R. (2014). *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*. Journal of Business Research, 67(8), 1595-1600.
- Botsman R. and Capelin L., 2015. *Airbnb: Building a Revolutionary Travel Company*
- Botsman R., Rogers R. (2010) *What's mine is yours, how collaborative consumption is changing the way we live* Harper Collins
- Burnett, L., 2014. *The Sharing Economy – Where We Go From Here*.
- Crutchfield, J. and Zellner, A., 2003 *The economics of marine resources and conservation policy*. The pacific Halibut Case Study with Commentary.
- Cunha, T. P., 2004. *A Importância Estratégica do Mar para Portugal*.
- Cunha, T. P., 2004. *Oceano, um Desígnio Nacional para o Século XXI* Relatório da Comissão Estratégica dos Oceanos.
- Cunha, T. P., 2004. *Portugal e o Mar* Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Dervoijeda, K., Verzijil, D., Nagtegaal, F., Lengton, M., & Rouwmatt, E., 2013. *The sharing economy: accessibility based business models for peer-to-peer markets*. European Commission Business Innovation Observatory. September
- Dias, J. A., 2003. *Portugal e o Mar. A importância da Oceanografia*.
- Dillahunt, T. and Malone, A., 2015. *The Promise of the Sharing Economy among Disadvantaged Communities*.
- Direção-Geral de Política do Mar, 2012. *A Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020*
- Eisenmann, T., Parker, G., and Van Alstyne, M. W., 2006. *Strategies for two-sided markets*. Harvard business review. 84(10), 92.
- European Commission Business Innovation Observatory, 2013, case study 12: *The Sharing Economy - Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets*

- Evans, D. S., and Schmalensee, R., 2005. *The industrial organization of markets with two-sided platforms*. (No.w11603) National Bureau of Economic Research.
- Evans, D. S., 2006. *Two-Sided Platforms and Analysis of Single-Firm Conduct*. Submission to the Joint DOJ-FTC Section 2 Hearings, Project No. P062106.
- Evans, D. S., Schmalensee, R., Noel, M. D., Chang, H. H., and Garcia-Swartz, D. D., 2011. *Platform economics: Essays on multi-sided businesses*. David S. Evans, ed., Competition Policy International.
- Fraiberger, S. and Sundararajan, A., 2015. *Peer-to-Peer Rental Markets in the Sharing Economy*
- Gansky, L., 2010. *The mesh: Why the future of business is sharing*. New York: Penguin.
- Geradin D., 2015. *Should Uber be Allowed to Compete in Europe? And if so How?* Competition Policy International.
- Gerzema, J., and D'Antonio, M., 2010. *Spend shift: How the post-crisis values revolution is changing the way we buy, sell, and live*. John Wiley & Sons.
- Hagiu, A., 2007. *Merchant or two-sided platform?* Review of Network Economics, 6(2).
- Hagiu, A., and Wright, J., 2015. *Multi-sided platforms*. International Journal of Industrial Organization.
- Hansen, D., Shneiderman, B., and Smith, M. A., 2010. *Analyzing social media networks with NodeXL: Insights from a connected world*. Morgan Kaufmann.
- Harper Collins Caillaud, B., and Jullien, B., 2003. *Chicken & egg: Competition among intermediation service providers*.
- Ikkala, T. and Lampinen, A., 2015. *Monetizing Network Hospitality: Hospitality and Sociability in the Context of Airbnb*
- Isaac, E., 2014. *Disruptive Innovation: Risk-Shifting and Precarity in the Age of Uber*.
- Kaplan, R. A., and Nadler, M. L., 2015. *Airbnb: A Case Study in Occupancy Regulation and Taxation*, U. Chi. L. Rev.Dialogue, 82, 103.
- McGregor, M., Brown, B. and Glöss, M., 2015. *Disrupting the Cab: Uber, Ridesharing and the Taxi Industry, of Peer Production*, Issue #6.
- McQuivey J., 2013. *Digital disruption. Unleashing the next wave of innovation*, Las Vegas, NV: Amazon Publishing.
- Nielsen, 2014. *Is sharing the new buying? Reputation and trust are emerging as new currencies*, Nielsen Company (May 2014)
- OECD, 2014. *Measuring the Digital Economy: A New Perspective*, OECD Publishing.

- Osterwalder A. and Pigneur Y., 2010. *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Owyang, J., Tran, C., and Silva, C., 2013. *The Collaborative Economy: Products, services, and market relationships have changed as sharing startups impact business models*, To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain. Altimeter Research Theme: Digital Economies.
- Porter, M. E., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York
- PWC, 2016. *Náutica de Recreio em Portugal – Uma Perspetiva de Procura*
- Rochet, J. C., and Tirole, J., 2006. *Two-sided markets: a progress report*. The RAND Journal of Economics, 37(3), 645-667.
- Zervas, G., Proserpio, D. and Byers, J., 2015. *A First Look at Online Reputation on Airbnb, Where Every Stay is Above Average*, Where Every Stay is Above Average (January 23, 2015).
- Wesner, M. S., and Miller, T., 2008. *Boomers and millennials have much in common*. Organization Development Journal.

Blogs, Redes Sociais e Entrevistas

- Botsman R. *The sharing economy lacks a shared definition* FastCompany Co.EXIST
<http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition#4>.
- Chesky B. *Who We Are, What We Stand For*
<http://blog.airbnb.com/who-we-are>.
- Chicago Splash, 2016. *On the waterfront*
<http://www.chicagosplash.com/2016/05/19/on-the-waterfront>
- Gansky, L., 2014. *Fair Share: A Producers' stake*
<http://meshing.it/blog>
- Kalanick T. *We're Going Global With Big Funding* Uber Newsroom
<http://newsroom.uber.com/paris/fr/2011/12/were-going-global-with-big-funding>
- Melnick L. *Update on Uber's partnership strategy* The Business of Social Media
<http://lloydmelnick.com/2014/09/02/update-on-ubers-partnership-strategy>
- Mohammad R. Harvard Business Review
<https://hbr.org/2013/12/ubers-price-gouging-is-the-future-of-business>.

Nielson, 2014. ***Global Consumers Embrace the Share Economy***

<http://www.nielsen.com/lb/en/press-room/2014/global-consumers-embrace-the-share-economy.html>

PrWeb, 2015. ***BoatUS Announces Game-Changing Insurance Policy for Peer-to-Peer Boat Rental Market***

<http://boatingindustry.com/news/2015/08/27/boat-us-now-offers-peer-to-peer-boat-rental-insurance-through-boatbound/>

Skift, 2014. ***BoatBound Raises \$2.5 Million to Build out the Airbnb for Boats***

<https://skift.com/2014/04/01/boatbound-raises-2-5-million-to-build-out-the-airbnb-for-boats/>

Tech Cocktail, 2013. ***Boatbound Launches Airbnb for Boat Rentals***

<http://tech.co/boatbound-rent-boats-online-2013-06>

Ungerleider N. ***What The Leaked Uber Documents Don't Tell Us*** *Fast Company*

<https://www.fastcompany.com/3049527/behind-the-brand/what-the-leaked-uber-documents-dont-tell-us>

Walsh B. ***Today's Smart Choice: Don't Own. Share Time***

http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717_2059710,00.html.

8. Anexos

Anexo 1

Evolução das definições da economia de partilha

Autores	Título do Estudo	Ano	Definição Defendida
Spaeth e Felson	Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach	1978	O primeiro a descrever este fenómeno e a utilizar o termo "Consumo Colaborativo".
Rifkin	The Age of Access: The New Culture of HyperCapitalism Where All of Life Is A Paid-For Experience	2000	"Economia de Acesso" destacando o fato dos consumidores preferirem o acesso à posse.
Benkler	Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production	2004	Economia de confiança nas relações sociais e éticas da partilha, em vez de num sistema de preços para mobilizar e alocar serviços.
Belk	Why not share rather than own?	2007	A partilha é uma alternativa à posse e pode ser realçada tanto no caso da troca de mercado como na oferta direta. Nesta economia os dois ou mais intervenientes podem tirar partido, tendo benefícios ou custos que fluem quando existe a posse de algo.
Gansky	The Mesh: Why the Future of Business is Sharing	2012	Consumo baseado no acesso são transações que podem ter ou não o mercado como mediador em que a transferência de posse não tem lugar.
Botsman	Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing	2012	Um modelo económico baseado em ativos subutilizados como o espaço, as competências ou os bens com fins monetários ou não. É definitivamente baseado num modelo P2P de trocas de mercado.
Nicholas A. John	The Sharing Economy Lacks a Shared Definition	2013	Partilhar é uma atividade do Web 2.0 e é o mundo que descreve a forma como podemos participar em SNSs e comunicação digital. Pode também realizar produção e consumo.

Fonte: <http://www.slideshare.net/SaraGreenBrodersen/the-share-economy-motivations-and-strategies-for-corporations>

Anexo 2

Ambições da Uber a curto prazo

1. UberPool

Este serviço permite aos passageiros que seguem para o mesmo caminho ou destino, dividam um Uber, partilhando e poupando dinheiro. O CEO Travis Kalanick acredita que UberPool “tem o potencial para ser tão acessível como apanhar um metro ou autocarro.”

7.6 milhões	Quilómetros estimados poupados em junho de 2015 com as viagens UberPool em Nova Iorque, São Francisco, Los Angeles, Austin, e Paris.
820	Toneladas métricas de dióxido de carbono poupadas com estas viagens partilhadas.
1.95 milhões	Número de carros em Nova Iorque.
50	Porcentagem de viagens de táxi em Nova Iorque poupadas se os utilizadores estivessem dispostos a esperar no máximo 5 minutos até encontrar alguém com quem partilhar um Uber.
365 mil	Número de carros UberPool que poderiam servir o mesmo número de pessoas e de viagens que esses 1.95 milhões de carros particulares fazem.

Fonte: Uber, "Quantifying the benefits of vehicle pooling shareability networks" Senseable City Laboratory, Massachusetts Institute of Technology, September 2014; U.S. Energy Information Administration

2. China e Índia

“Francamente, a China representa uma das maiores oportunidades inexploradas para a Uber, potencialmente maiores do que os EUA”, escreveu Kalanick numa carta aos investidores. O mesmo vale para a Índia, onde a estratégia de hiper localizada da Uber, já lançou rickshaws automáticos, pagamentos em dinheiro e um botão de segurança SOS para os motoristas.

80	Número de áreas metropolitanas na China com mais de 5 milhões de residentes (Comparando, existem nove nos EUA).
50	Número de cidades chinesas com a Uber a operar até ao fim de 2016.
5	Número de cidades chinesas no top 10 das melhores cidades com Uber do mundo desde Agosto de 2015.
2 biliões	Dólares americanos que a Uber vai gastar no próximo ano para alimentar a sua expansão para a China e para a Índia (1 bilião de dólares para cada mercado).
479	Número de viagens que os residentes de Chengdu fizeram nos primeiros nove meses de a Uber estar disponível, a mais, comparando com as viagens no mesmo período de tempo em Nova Iorque.
63 mil	Número de motoristas na Índia que fizeram a sua primeira viagem Uber entre Janeiro e Agosto de 2015.
1 milhão	Objetivo de viagens por ano na Índia a partir de 2016.

Fonte: *Financial Times*; Uber

3. Driverless Cars

Embora os veículos autónomos representem uma aposta da Uber mais a longo prazo, estudos revelam que o seu potencial para transformar tanto a Uber como a nossa dependência de automóveis pessoais é profunda. “Quando não existe um motorista, o custo de apanhar um Uber é ainda menor possuir um veículo”, disse Kalanick numa conferência no ano passado. “E aí então a posse de carro vai deixar de existir.”

- | | |
|--------------|--|
| 8.5 a 10 | Número de carros tradicionais que cada carro auto conduzido partilhado pode substituir e ainda conseguir que as pessoas cheguem onde precisam de chegar, sem tempos de espera pela boleia. |
| 1.60 dólares | Preço por milha de manter, conduzir e estacionar um carro pessoal (1 milha = 1,609344 km). |
| 0.41 dólares | Preço por milha por utilizar um carro auto suficiente partilhado (1 milha = 1,609344 km). |
| 0.15 dólares | Custo por milha de usar um serviço de carro auto conduzido partilhado, tendo este um a dois ocupantes (1 milha = 1,609344 km). |
| 65 | Porcentagem de menos carros que estão nas estradas nas horas de ponta numa cidade que tem serviço de carros partilhados e trânsito em massa. |
| 23 | Porcentagem de menos carros que estão nas estradas nas horas de ponta numa cidade que tem serviço de carros partilhados e não tem trânsito em massa. |

Fonte: "Urban Mobility System Upgrade" *International Transport Forum*, 2015; "Travel and Environmental Implications of a Shared Automated Fleet, with Varying Levels of Dynamic Ridesharing" *University of Texas at Austin*, July 2015