

**Plano de negócios para a criação da  
plataforma *online* Zeca**

Diana Sofia Pereira da Conceição Almeida

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

**Orientador:**

Doutor Ricardo Barradas, Professor Adjunto Convidado,  
Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Julho, 2017

## **DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO**

Declaro ser autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, que constitui um trabalho original, nunca tendo sido submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

---

Diana P.C. Almeida

***“Imagine all the people  
Sharing all the world***

*You may say, I'm a dreamer  
But I'm not the only one  
I hope someday you'll join us  
And the world will live as one”*

John Lennon

## **AGRADECIMENTOS**

A todos os que de alguma forma me ajudaram nesta caminhada, o meu sincero obrigada.

## RESUMO

O excesso de consumo que se vive no mundo levou uma parte da sociedade a um regresso às origens, levando as pessoas a uma procura constante pelo bem-estar social e pela contribuição e ajuda num consumo mais sustentável dos recursos do planeta.

O presente trabalho pretende viabilizar e desenvolver uma plataforma *online* com base numa nova abordagem de consumo, dentro da área da economia de partilha, a aprendizagem colaborativa. Esta nova forma de partilha foi despoletada com a última grande crise económica e com o fácil acesso à internet, permitindo assim uma globalização na troca de experiências por parte de utilizadores cibernautas de diferentes países.

A construção de um plano de negócios tem como objetivo o desenvolvimento de estruturas e estratégias para a criação de uma plataforma onde seja possível a troca de conhecimentos e competências através dos seus utilizadores, permitindo assim uma fácil oferta e procura de aulas de diferentes áreas de ensino, sem necessidade de frequentar um curso de horário ou preço específico. Para além da estimulação na aquisição contínua de novos conhecimentos e competências por parte dos portugueses, pretende-se ainda através de um cariz social, ajudar e contribuir para causas sociais e culturais, assim como ajudar a promover os profissionais de ensino e pequenos artesãos junto da sociedade portuguesa.

**Palavras-chave:** Plano de negócios, Plataforma *online*, Empreendedorismo, Economia de Partilha, Consumo Colaborativo, Aprendizagem Colaborativa, Partilha

## **ABSTRACT**

The excess of consumption in the world has led a part of society to a return to its origins, leading people to a constant search for social well-being, contribution and help in a more sustainable consumption of the planet's resources.

The present work intends to develop an online platform based on a new approach of consumption, within the area of the sharing economy - the Collaborative Learning. This new form of sharing was dispelled with the last economic crisis and the easy access to the internet, thus allowing a globalization in the exchange of experiences from the cybernauts users of different countries.

The construction of a business plan aims to develop structures and strategies to the creation of a platform where it is possible to exchange knowledge and skills through its users, allowing an easy supply and demand of classes from different areas of education, without having to attend a course of specific schedule or price. In addition to the stimulation in the continuous acquisition of new knowledges and skills by the Portuguese people, it is also intended through a social aspect, to help and contribute to social and cultural causes, as well as to help promote teaching professionals and small artisans among the Portuguese society.

**Key-words:** Business plan, Online Platform, Entrepreneurship, Sharing Economy, Collaborative Consumption, Collaborative Learning, Sharing

# ÍNDICE DE CONTEÚDOS

1. Introdução .....	1
PARTE I .....	4
2. Enquadramento teórico do trabalho de projeto.....	4
2.1 O consumo colaborativo .....	4
2.2 O mundo <i>online</i> .....	11
2.2.1 A web 2.0.....	11
2.2.2 Ambientes <i>online</i> .....	12
2.2.3 A internet como propagadora do consumo colaborativo .....	14
2.3 Empreendedorismo.....	16
2.4 Conclusão .....	18
3. Caracterização do mercado.....	19
3.1 O mercado atual da economia de partilha.....	19
3.2 Segmentação do mercado .....	21
3.3 Os desafios do mercado .....	23
3.4 Tendências do mercado em Portugal.....	24
4. Investigação de suporte ao projeto .....	26
4.1 Objetivos de investigação .....	26
4.2 Instrumento e Procedimento na Recolha de Dados .....	27
4.3 Método de investigação.....	27
4.4 Análise e Discussão dos resultados.....	28
4.4.1 Caraterização da amostra.....	28
4.4.2 Análise do conhecimento do conceito .....	29
4.4.3 Partilha de conhecimento .....	32
4.5. Conclusões.....	37
PARTE II - Desenvolvimento do projeto e plano de negócio.....	39
1. Sumário Executivo .....	39
2. Apresentação da empresa e do seu mercado.....	42
3. Análise das Envolvente Macro e Micro .....	43
3.1. Análise Macro.....	43
3.1.1 Análise PEST.....	43
3.1.1.1 Fatores Político-Legais.....	43

3.1.1.2 Fatores Económicos .....	44
3.1.1.3 Fatores Socioculturais .....	46
3.1.1.4 Fatores Tecnológicos.....	47
3.1.2 Análise do Mercado da Economia de Partilha .....	49
3.2. Análise Micro.....	56
3.2.1 Análise das 5 forças de Porter .....	56
3.2.2 Fatores críticos de sucesso .....	58
4. Análise da empresa .....	59
4.1 Análise SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats) .....	59
4.1.1 Pontos fortes: .....	59
4.1.2 Pontos fracos:.....	59
4.1.3 Oportunidades.....	59
4.1.4 Ameaças: .....	60
4.2 Análise SWOT Dinâmica .....	60
5. Objetivos da empresa .....	61
5.1 Objetivos quantitativos .....	61
5.2 Objetivos qualitativos.....	62
6.Estratégia da empresa.....	62
6.1Visão.....	62
6.2 Missão .....	62
6.3 Valores.....	62
6.4 Reason Why.....	63
6.5 Segmentação e targeting .....	64
6.6 Posicionamento.....	64
6.7 Marketing Mix .....	64
6.7.1 Produto.....	64
6.7.2 Preço.....	65
6.7.3 Distribuição.....	66
6.7.4 Comunicação .....	66
6.7.5 Processos.....	68
6.7.6 Pessoas .....	68
6. Funcionalidades da plataforma.....	68
7. Modelo Canvas.....	71
8. Plano Financeiro.....	72

8.1 Fluxos de Rendimentos .....	72
8.2. Estrutura de Custos .....	73
8.3. Investimento e Financiamento.....	74
8.4 Profit and Loss .....	74
8.5 Avaliação do Projeto .....	75
9. Plano Financeiro: Análise de Sensibilidade .....	76
9.1 Plano Financeiro Otimista .....	76
9.1.1 Fluxos de Rendimentos .....	76
9.1.2 Investimento e Financiamento.....	76
9.1.3 Profit and Loss .....	77
9.1.4 Avaliação do Projeto.....	77
9.2 Plano Financeiro Pessimista .....	78
9.2.1 Fluxos de Rendimentos .....	78
9.2.2 Investimento e Financiamento.....	78
9.2.3 Profit and Loss .....	79
9.2.4 Avaliação do Projeto.....	79
10. Conclusão .....	80
Referências Bibliográficas .....	82
Anexo 1.....	88
Questionário de Projeto de Mestrado .....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Ilustração 1** – Modelo de participação na economia de partilha

**Ilustração 2** – Gráfico retirado do relatório “*Shared, Collaborative on Demand: The New Digital Economy*” da *PewResearchCenter*, em 2015

**Ilustração 3** – Exemplo do funcionamento da plataforma

**Ilustração 4** – Demonstração do modelo *freemium*

**Ilustração 5** – Produto Interno Bruto - INE

**Ilustração 6** – Crescimento da Economia e do Emprego – INE

**Ilustração 7** – Preocupações com a segurança - INE

**Ilustração 8** – Estudo da NYU relativamente ao Nível de Confiança dos estudantes

**Ilustração 9** – Modelo das cinco forças de Porter aplicado à plataforma Zeca

**Ilustração 10** – Protótipo do logotipo da plataforma Zeca

**Ilustração 11** – Protótipo do símbolo da Zeca

**Ilustração 12** – Exemplo de anúncio da Zeca no *Facebook*

**Ilustração 13** – Protótipo da *homepage* da plataforma Zeca

**Ilustração 14** – Protótipo da página de procura de tema por localização - plataforma Zeca

## ÍNDICE DE TABELAS

**Tabela 1** – Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

**Tabela 2** – Situação profissional dos inquiridos

**Tabela 3** – Comportamentos dos inquiridos

**Tabela 4** – Voluntariado dos inquiridos

**Tabela 5** – Conhecimento do conceito da economia de partilha

**Tabela 6** – Conhecimento das ofertas de mercado mais relevantes

**Tabela 7** – Utilização de algum serviço de economia de partilha

**Tabela 8** – Quais os serviços de economia de partilha experimentados pelos inquiridos

**Tabela 9** – As razões que levam os inquiridos a não utilizarem alguns dos serviços

**Tabela 10** – Quais os serviços de economia de partilha experimentados pelos inquiridos

**Tabela 11** – Intenções de aprender, mas sem possibilidade por falta de dinheiro

**Tabela 12** – Opinião sobre a eficácia da partilha de conhecimento em Portugal

**Tabela 13** – Quais os conhecimentos/competências dos inquiridos que possam ser partilhados com outra pessoa

**Tabela 14** – Disposição do inquirido para partilhar competências/conhecimentos com um desconhecido

**Tabela 15** – Aceitação para receber conhecimentos de forma impessoal e sem despesas

**Tabela 16** – Competências que os inquiridos gostariam de aprender

**Tabela 17** – Resumo da Análise PEST

**Tabela 18** – Análise das diferentes plataformas integradas no mercado da economia de partilha

**Tabela 19** – Análise SWOT dinâmica

**Tabela 20** – Funcionalidades da *homepage* da plataforma Zeca

**Tabela 21** – Modelo Canvas aplicado à plataforma Zeca

**Tabela 22** – Receitas da plataforma Zeca

**Tabela 23** – Estrutura de custos da plataforma Zeca

**Tabela 24** – Financiamento e Investimento da plataforma Zeca

**Tabela 25** – *Profit and Loss* da plataforma Zeca

**Tabela 26** – Avaliação do projeto Zeca

**Tabela 27** – Receitas Otimistas da plataforma Zeca

**Tabela 28** – Financiamento e Investimento Otimista da plataforma Zeca

**Tabela 29** – *Profit and Loss* Otimista da plataforma Zeca

**Tabela 30** – Avaliação otimista do projeto Zeca

**Tabela 31** – Receitas Pessimistas da plataforma Zeca

**Tabela 32** – Financiamento e Investimento Pessimista da plataforma Zeca

**Tabela 33** - *Profit and Loss* Pessimista da plataforma Zeca

**Tabela 34** – Avaliação Pessimista do projeto Zeca

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo 1** – Questionário de projeto de Mestrado

# 1. Introdução

Desde os primórdios da sociedade, que a palavra “partilha” anda de mãos dadas com o ser humano. Anteriormente à existência de uma moeda e à relevância do significado do dinheiro, as trocas de um bem por outro dominavam a forma como lidávamos com a aquisição de algo. Fosse a escassez de café, cacau, especiarias ou gado, a verdade é que a troca surgia sempre de algum bem em abundância e que, por sua vez pudesse ser utilizado como “moeda de troca” e assim colmatar a necessidade de algo. Hoje em dia continuamos a utilizar o mesmo método, de uma forma menos primária é certo, mas que continua a fugir do “grande monstro” da sociedade atual: o sistema monetário.

Num mundo globalizado e conectado 24 horas por dia, encontramos pessoas cada vez mais desconectadas com a realidade do dia-a-dia e o meio que as envolve. O consumo e partilha de bens, objetos e serviços que sempre existiu entre nós, em 2010 foi denominado como “*sharing economy*”, e surge como uma necessidade normal de partilha e aproximação na era da globalização digital (Belk, 2010).

O sistema de economia de partilha ou consumo colaborativo, segundo *Matofska (The Sharing Economy, 2012)*, empreendedora e fundadora do projeto “*The People Who Share*<sup>1</sup>”, pode ser definido como um “sistema socioeconómico construído em torno da partilha de recursos humanos ou físicos”. Esta criação de sinergias entre pessoas tem como objetivo equilibrar as necessidades individuais com as necessidades da comunidade. Assim, podemos afirmar que a premissa que está na base do consumo colaborativo é a **partilha**, sendo esta uma solução para um mundo mais sustentável e colaborativo, onde o centro deste sistema económico são as pessoas, sendo elas que criam, produzem e distribuem bens e serviços entre si.

*Walsh*<sup>2</sup>, afirmou em 2011 na revista TIME, que a economia de partilha está entre as dez ideias que vão mudar o mundo, dando exemplos concretos já nessa data de marcas como a Netflix e a Zipcar. Esta afirmação pode ser comprovada pela quantidade e diversidade de novos conceitos colaborativos que surgiram nos últimos tempos. São exemplos disso algumas ideias disruptivas e já conhecidas no mercado: o *AirBnb*, onde é possível partilhar alojamento;

---

<sup>1</sup> *The People Who Share* é um movimento mundial, iniciado em 2011 no Reino Unido, que promove a Economia da Partilha globalmente, junto de empresas e pessoas.

<sup>2</sup> Bryan Walsh, é editor e escritor na revista TIME, considerado especializado em questões ambientais e internacionais.

o *Couchsurfing*, onde há uma partilha de sofás; o *BlablaCar*, onde se partilham boleias de automóvel; o *Go Cambio*, onde há uma troca direta de alojamento por conhecimento; ou o *Showaround*, onde um simples morador local partilha o seu conhecimento com um turista. Todos estes diferentes conceitos permitem demonstrar o impacto e a importância que a partilha de bens, produtos e serviços apresentam na sociedade, conectando pessoas reais e tornando o mundo mais sustentável e colaborativo.

Vivemos atualmente numa cultura que promove de forma constante a substituição de novos produtos por outros, mais recentes e inovadores que os anteriores (Cooper, 2004), e que resulta numa sociedade cada vez mais consumista, onde se vive para trabalhar e trabalha-se para comprar bens, maioritariamente supérfluos e dispensáveis de necessidade básica. No entanto, as alterações a nível económico e social dos últimos anos tem proporcionado uma nova alteração nas escolhas dos consumidores (Albinsson & Perera, 2012). Desta forma, e apoiada neste contexto, surge a economia de partilha, como uma possibilidade de rentabilizar bens e/ou ativos que não estão a ser utilizados, na sua plenitude ou de forma eficaz e/ou rentável.

Existem vários fatores que incentivaram o aparecimento de novos conceitos colaborativos, como: o aumento do desemprego em vários países e como consequência o menor poder de compra dos consumidores; a digitalização da economia, estando a tecnologia a “roubar” recursos humanos; ou o crescimento da perceção da sociedade para o excesso do consumo, traduzindo-se numa maior relevância dada à sustentabilidade social e económica. Todos estes fatores traduziram-se numa nova necessidade para o consumidor: a procura de alternativas à compra. Conceitos como “troca” e “partilha” surgem como uma solução não só mais económica, como também mais sustentável a nível ambiental e social.

A criação de redes de partilha através de plataformas colaborativas promove assim a inovação e o empreendedorismo, contribuindo para responder às necessidades dos consumidores, melhorar a eficiência económica e otimizar a utilização de recursos. Desta forma, aproveitando a tendência dos consumidores e a visível oportunidade de mercado, pretende-se desenvolver um projeto que consiste na criação de uma plataforma digital e que assenta nos princípios da aprendizagem colaborativa. Esta plataforma terá o objetivo de construir um espaço *online* onde os utilizadores tenham a oportunidade de trocar conhecimentos e/ou adquirir novas competências, sem custos ou despesas associadas (mas com rentabilidade como será explicado detalhadamente no plano de negócio). A criação desta

plataforma procura reforçar o sentido de comunidade da sociedade portuguesa e incentivar a área menos explorada do consumo colaborativo: a partilha de conhecimento e competências.

O trabalho de projeto que aqui se apresenta está dividido em duas secções. A primeira como enquadramento teórico, em que se fez uma revisão da literatura dos temas relevantes ao projeto, tais como a expansão da economia de partilha, os princípios base do consumo colaborativo, as plataformas *online* como propagadoras do consumo colaborativo e os fatores necessários ao empreendedorismo. Para a conceptualização eficaz deste projeto, ainda nesta primeira parte apresenta-se a caracterização do mercado da economia de partilha para melhor se entender as suas tendências e os seus desafios, assim como um breve estudo de mercado como investigação de suporte. Na segunda parte do projeto é apresentado e desenvolvido um plano de negócios de uma plataforma *online* chamada Zeca, integrada na aprendizagem colaborativa e pertencente ao mercado da economia de partilha. A segunda parte está dividida através de capítulos chave à criação de Planos de Negócio, nomeadamente: Sumário Executivo, Apresentação da Empresa e do seu Mercado, Análise das Envolventes Macro e Micro, Análise, Objetivos e Estratégias da empresa, Funcionalidades da Plataforma, Modelo Canvas, Plano Financeiro e as principais conclusões na elaboração do projeto.

## PARTE I

### 2. Enquadramento teórico do trabalho de projeto

#### 2.1 O consumo colaborativo

O consumo é um facto inerente à nossa sociedade e algo que acompanha a vida do ser humano há centenas de anos. Baudrillard (2005) define o consumo como uma atividade sistemática de manipulação de significados, com uma ênfase maior na expressividade e não nos seus aspetos funcionais, ou seja, podemos afirmar que a mercadoria é o próprio significado. E se antigamente se consumia bens apenas pela sua funcionalidade ou pela satisfação de necessidades básicas e fundamentais ao Homem, nos dias de hoje podemos adquirir e desejar produtos unicamente por estatuto ou experiências associadas. Em economia, podem ser denominados como os bens de Veblen, considerados bens materiais e de luxo, onde a elevada procura é proporcional ao elevado preço, tornando assim os produtos mais desejáveis pelos consumidores, como símbolo de *status* e ostentação social (Cruz, 2014).

Antes da Revolução Industrial a produção de bens era artesanal e manual e até há uns anos atrás não se previa que este conceito voltasse a ficar em voga. A passagem do capitalismo comercial para o industrial foi um acontecimento histórico e fez iniciar uma produção em larga escala que mudou drasticamente a forma de trabalho, até então conhecida. O método fabril deixou de ser manual para passar a ser mecanizado e o principal objetivo era a produção de bens em massa. Este facto, aliado à necessidade de melhores condições por parte dos trabalhadores, tornou possível a criação de sindicatos e a procura de salários mais justos. Com a necessidade de procura de áreas urbanizadas e próximas da indústria, houve uma deslocação dos trabalhadores do campo para as cidades e mesmo com as precárias condições de vida na altura, o êxodo rural e a produção em massa proporcionaram um enorme crescimento económico, reduzindo assim os custos de produção e uma descida nos preços de venda, o que tornou possível o aumento exponencial do poder de compra.

Desde essa data até aos dias de hoje o consumo de bens tem vindo a adquirir diferentes contornos perante a sociedade pois os consumidores deixaram de comprar os produtos unicamente pela sua função mas também pelo seu significado e a forma como este cria um status de um indivíduo em relação ao outro (Levy, 1959). Mas para além da valorização do

estatuto, existe também o valor da experiência<sup>3</sup>, o consumo passa também por desejos inconscientes e imaginativos, por sentimentos e por atividades divertidas e de prazer hedónico (Holbrook & Hirschman, 1982). Este conceito de experiência de consumo revolucionou os produtos e os seus mercados inerentes, tornando assim fundamental uma essencial atenção aos comportamentos do consumidor.

Em pleno século XXI os consumidores têm-se demonstrado insatisfeitos com as experiências de consumo massificadas e estão a procurar experiências autênticas e diversificadas (Thompson, 2006). Esta tendência tem levado muitos consumidores a adotarem novos estilos de vida e novas formas de olhar para o mercado. Assim, alguns consumidores criaram a chamada resistência ao consumo, estando mais atentos e sensíveis a outras formas de adquirir produtos ou serviços e evitando a forma habitual de compra a que a sociedade já se habituou. A resistência ao consumo depreende-se assim com a tentativa de sair do modelo económico que predomina, o que acaba por gerar uma quebra no mercado, na medida em que algumas pessoas estão incluídas no sistema e outras estão à margem dele (Price, 1993). Esta nova tendência dos consumidores teve o seu pico após a grande crise económica de 2008. A situação económica da altura provocou cortes nos orçamentos familiares e um decréscimo dos rendimentos de grande parte da sociedade. Este facto, aliado ao crescimento dos níveis de desemprego, fez com que muitas famílias tivessem de minimizar drasticamente os seus níveis de consumo. Esta situação obrigou os consumidores a ponderarem as suas compras e a perceber aquilo em que podiam cortar por ser dispensável ou irrelevante. Esta quebra no consumo da sociedade e as consequentes dificuldades financeiras de pequenas empresas originaram um maior sentido de comunidade e um olhar mais atento à partilha com os outros (Bostman & Rogers, 2011). Começou assim a diferenciar-se o que é útil do que é necessário (a necessidade de usar algo não tem de estar associado à necessidade ter algo) e a dar-se uma importância cada vez maior ao consumo simples, assim como à experimentação de novas formas de consumo, como por exemplo, os mercados alternativos em segunda mão. Toda esta realidade fez com que muitas pessoas optassem por medidas mais ecológicas e sustentáveis, ganhando uma nova visão de consciência ambiental (Belk, 2013). A sociedade ficou mais sensível às questões relacionadas com o desperdício, criando o hábito de poupar, reaproveitar produtos que outrora seriam substituídos e até estar mais atento à questão da reciclagem

---

<sup>3</sup> Para Carù e Cova (2003), o conceito de Experiência tem diferentes definições, consoante a área de estudo observada. Na área da antropologia pode ser definida como “qualquer coisa de singular que acontece com o indivíduo” enquanto em sociologia pode ser interpretado como uma “actividade subjectiva e cognitiva que permite ao indivíduo o seu desenvolvimento”.

(Albinsson & Perera, 2012). A procura de mercados tradicionais em vez das grandes superfícies e a procura de produtos artesanais, foram também algumas das mudanças observadas. Esta tendência é cada vez mais visível nas empresas. Sofia Santos, Secretária-geral do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável afirmou no ano passado num artigo do Jornal Dinheiro Vivo que entre 2012 e 2014 a aposta em ativos ou em empresas ligadas à sustentabilidade, aumentou 55% na Europa e a nível global o crescimento foi de 61%.

As mudanças no comportamento dos consumidores são cada vez mais visíveis e os hábitos de consumo das populações estão a mudar principalmente nas gerações mais novas. O acesso às novas tecnologias, os baixos rendimentos e a relevância dada à sustentabilidade social e económica promoveram uma situação favorável e logo a seguir à crise de 2008 houve uma “explosão” de criatividade e confiança fazendo com que as pessoas começassem a pensar em diferentes formas de poupar (Botsman & Rogers, 2011).

Assim, depois de vários anos a viver com um consumo excessivo (Cooper, 2004) os consumidores perceberam que deviam ponderar e planear as suas escolhas, evitar o desperdício e reflectir nas tomadas de decisão de aquisição de bens ou serviços. As pessoas que ficaram com um baixo poder de compra começaram a procurar alternativas para conseguirem satisfazer as suas necessidades a um preço nulo ou muito reduzido (Preston, 2012).

A possibilidade de consumo colaborativo surge assim como uma alternativa à compra, dando a possibilidade aos utilizadores destes produtos ou serviços de satisfazer a sua necessidade sem terem que, necessariamente proceder à sua aquisição, utilizando outras formas, como a troca, o aluguer, a oferta ou um simples empréstimo.

Quando falamos em consumo colaborativo estamos a falar de uma economia de partilha, pois a colaboração é um dos principais valores que faz a economia de partilha existir (Gansky, 2010). E mesmo os negócios que geram lucro estão apoiados no consumo de uma forma cooperativa, com o objetivo de se expandirem através de uma rede global de partilha. A economia colaborativa encontrou desde o seu início três premissas base: as pessoas, o valor e o planeta. É defendido que são as pessoas que se encontram neste sistema económico e são estas que criam, produzem e distribuem bens e serviços entre si. Assim, nesta economia, valor e troca são conceitos que sustentam igualmente o mesmo sistema, tendo importância em termos ambientais e sociais, e não somente a nível financeiro (Botsman & Rogers, 2011). Através da criação deste valor, o sistema de partilha permite também a redistribuição socioeconómica do poder, que por sua vez ajuda a equilibrar a sociedade e diminuir as

diferenças entre os mais ricos e os mais pobres, criando assim um estímulo aos cidadãos que nela participam, estando mais comprometidos e ativos para com a sociedade (*The case of Collaborative Consumption*, 2010).

As atividades deste novo sistema económico constituem a partilha de recursos humanos e físicos e vão desde a criação, à produção, distribuição, comércio e o próprio consumo de bens e serviços, seja pelas pessoas envolvidas, ou pelas organizações que dela façam parte (Gansky, 2010). Assim, o conceito de consumo colaborativo foi dividido em três sistemas: 1) serviços ou produtos, 2) mercados de redistribuição, 3) estilos de vida colaborativos. O sistema de produtos ou serviços é definido através da compra, partilha ou empréstimo que um utilizador faz para obter algo, sem que seja dono dele, sendo assim satisfeita a sua necessidade através de uma partilha pessoal ou de uma entidade. O sistema de mercados de redistribuição, pressupõe uma troca ou a doação de algo, redistribuindo de forma livre ou utilizando a revenda como forma de evitar o desperdício de algo (que não esteja a ser utilizado num sítio e passe a ser útil noutra). Os estilos de vida corporativos permitem que as pessoas troquem bens intangíveis, como o conhecimento, o tempo, o espaço ou competências (Botsman & Rogers, 2011). Existem alguns conceitos conhecidos neste último sistema, como por exemplo: o *Crowdfunding* (investimento em projetos inovadores através de financiamentos por parte da sociedade e/ou instituições), o *Crowdlearning* (ensino e aprendizagem coletiva de variados conhecimentos), o *Crowdsourcing* (a utilização de conhecimentos coletivos no desenvolvimento de novas tecnologias), o *Couchsurfing* (a partilha de sofá na casa de outra pessoa) e o *Coworking* (ambientes que oferecem a possibilidade partilhar o local de trabalho).

O consumo colaborativo pressupõe também alguns princípios, tais como: a quantidade, o valor, o acesso e a confiança (Botsman & Rogers, 2011). A quantidade de produtos ou bens que são disponibilizados devem ser suficientes para que o sistema seja auto-sustentado, a quantidade da oferta deve assim ser representativa para que possa criar possibilidades de escolha e gerar satisfação aos seus consumidores. O valor das coisas refere-se à importância que elas têm quando servem um determinado propósito em comparação ao desperdício que representam quando não estão a ser utilizadas, como por exemplo um berbequim, é essencial para fazer um furo e quase todos os lares portugueses têm um, mas na verdade nós só queremos o buraco feito<sup>4</sup> e não precisamos de possuir um objeto que raramente terá utilização (uma pessoa utiliza-o cerca de 13 minutos durante toda a sua vida) (Bostman &

---

<sup>4</sup> No livro *“What’s mine is yours”* (2011) Botsman & Rogers referem uma frase conhecida de um designer social e ecológico, *Victor Papanek*, que afirmava: *“it’s the hole you need, not the drill”* – É o buraco que precisas, não do berbequim.

Rogers, 2011). O acesso às coisas é considerado mais importante do que a sua propriedade, e se existe um produto que não está a ser utilizado e alguém que necessita dele, deve existir uma ação que seja satisfatória para ambas as partes e assim gerar um equilíbrio entre o interesse próprio e o da comunidade. A confiança entre desconhecidos é um dos requisitos mais importantes para que o sistema funcione de forma eficiente, sendo necessária a criação de ferramentas e práticas que promovam uma colaboração sustentada. Todos estes princípios têm como objetivo equilibrar as necessidades individuais com as necessidades da comunidade criando assim sinergias entre diferentes pessoas.

A partilha acompanha-nos desde sempre e segundo Krakauer<sup>5</sup>: “a felicidade só é real quando é partilhada”. O relatório *World Happiness Report 2017* mais recente de felicidade mundial comprova a veracidade desta frase inspiradora. Para analisar o índice de felicidade são vários os parâmetros observados, tais como: a situação financeira, a liberdade, a confiança (medida pela perceção da ausência de corrupção), a expectativa de uma vida saudável, o suporte social e a generosidade. O suporte social e a generosidade são assim considerados fundamentais à felicidade do ser humano. O facto de sabermos que podemos contar com a ajuda de terceiros é suficiente para nos colocarmos numa posição mais confortável e animadora, mesmo que esta ajuda não se venha a identificar como sendo necessária. Alice Isen<sup>6</sup>, nas suas experiências realizadas no campo da positividade, conclui que a generosidade também é um grande aliado à felicidade, isto porque uma pessoa sente-se feliz quando ajuda o outro, e essa felicidade torna a pessoa também mais positiva, aumentando a probabilidade de oferecer ajuda a um desconhecido. Para além da felicidade, a generosidade e o sentido de comunidade impactam diretamente no nível de satisfação de qualidade de vida. Prova disso são os dados do estudo de 2015 da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), que embora a satisfação da qualidade de vida tenha ficado num dos *rankings* mais baixos (Portugal ficou com uma pontuação de 5.1 em 10 valores, enquanto a média relativamente aos restantes 35 países é de 6,5%) 85% dos portugueses acredita que as interações sociais e o sentido de comunidade geram um apoio emocional que impacta de forma positiva e direta na qualidade de vida.

Em Portugal, a dificuldade de adquirir novos conhecimentos e competências (seja por incompatibilidade de horário, gestão de tempo ou questões financeiras) gera uma frustração que impacta diretamente na satisfação da qualidade de vida. A OCDE revela ainda no mesmo

---

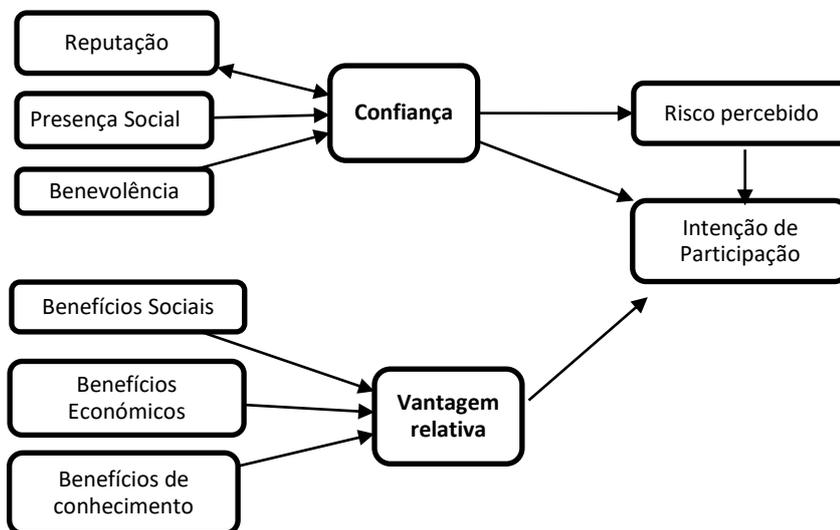
<sup>5</sup> Jon Krakauer, é um escritor, jornalista e alpinista americano. Conhecido por ter escrito o livro *Into the Wild* (Na natureza selvagem)

estudo que as implicações não são apenas a nível pessoal, mas também social: “A educação e a formação são vistos como os fatores mais importantes na contribuição para o crescimento económico”. Por outro lado, segundo o mesmo estudo da OCDE, 85% dos portugueses acredita que as interações sociais e o sentido de comunidade geram um apoio emocional que impacta de forma positiva e direta na qualidade de vida. Assim, a relevância de criar um plano de negócios para este projeto depara-se com a sua utilidade no incentivo à cooperação e sentido de comunidade dos portugueses, aliado à forte motivação de tornar a partilha de conhecimento mais acessível a todos, contribuindo assim para o crescimento económico do país e para uma sociedade mais equilibrada e ativa.

Segundo Fredrickson (2010) os “atos únicos e solidários, em si mesmos, geram positividade”, uma pessoa mais feliz, é uma pessoa mais positiva, e consequentemente mais disponível e generosa. Esta autora afirma no seu livro “Positividade” que Joseph Campbell já em 1999 dizia: “nós e o outro somos, na verdade, um só. A sobrevivência é a segunda lei da vida. A primeira é a de que todos somos um só”. Esta generosidade e partilha entre a sociedade é vista como uma solução para um mundo mais sustentável e colaborativo realçando a relevância da construção de comunidades.

Weber (1973) define comunidade como um conceito amplo que abrange situações heterogéneas, mas que ao mesmo tempo é apoiada em fundamentos afetivos, emocionais e tradicionais, referindo ainda que, a comunidade só existe quando existe um sentimento de formar um todo, isto é, a satisfação de uma situação comum a ambas as partes. Durante muitos anos as comunidades foram vistas por questões locais, mas as comunidades do século XXI não se encontram apenas nos bairros e nas proximidades de nossa casa, mas sim a um nível global e que começa também ele a ser, de alguma forma, massificado. Com a globalização dos dias de hoje, não contamos apenas com o vizinho do prédio ao lado, mas com a casa de outra pessoa, numa outra cidade e noutra país distante do nosso. O Sentido de Comunidade pode ser definido como “um sentimento de pertença a uma comunidade por parte dos seus membros. Estes membros preocupam-se uns com os outros e com o grupo e existe uma fé partilhada de que as necessidades dos membros serão satisfeitas através do compromisso de permanecerem juntos” (McMillan & Chavis, 1986). E foi este sentido de comunidade que adquiriu uma grande força nos últimos anos e com o desenvolvimento deste conceito na web deu-se o nascimento de grandes comunidades virtuais. Esta nova tendência surge da existência de uma constante partilha de bens e serviços, cada vez mais atual e desmistificada pelo poder do *ranking online*, que permite obter a confiança nos desconhecidos, através de relatos de experiências, pontuação, fotografia e comentários. Para

melhor entendimento das razões principais que levam a sociedade a participar de forma colaborativa e em comunidade, a teoria do modelo de participação na economia de partilha, elaborado por Kim<sup>7</sup> em 2015 (ver ilustração 1) demonstra de forma simples os fatores mais importantes, como a confiança e a vantagem relativa. Kim, considera que a confiança do utilizador na plataforma deve ser honesta, confiável e competente e que o risco percebido, ou seja, a consciência da possibilidade de existir algo subjetivo, é ultrapassado quando existe um aumento dessa confiança, diminuindo assim o risco e aumentando a intenção e vontade de participação. É ainda demonstrado que a vantagem relativa é quando o utilizador da plataforma percebe que irá ter mais benefícios através da economia de partilha do que pelo sistema normal. Por exemplo, um utilizador que percebe que através do *Airbnb* tem benefícios de relação vs qualidade no aluguer de uma casa, relativamente a um quarto de hotel.



**Ilustração 1** – Modelo de participação na economia de partilha (Belk, 2010)

Em suma, tal como um dos importantes insights de Belk (2010) refere sobre o tema: a frase “*You are what you own*” seria considerada perfeita há uns anos atrás, mas o futuro da sociedade está na sua conversão para “*You are what you share*”, prevendo a importância da

<sup>7</sup> Kim, Jeonghye, Yoon, Y., & Zo, H. (2015) - Why people participate in the Sharing Economy: A Social Exchange Perspective. Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS). Retirado de *The role of Leadership in the Sharing Economy*, artigo de João Miguel O. Cotrim

partilha e da construção de um movimento em rede que permita o seu impulso social e tecnológico.

## **2.2 O mundo *online***

### **2.2.1 A web 2.0**

A internet a que acedemos atualmente mudou a forma como olhamos para o mundo, a forma como agimos, compramos e principalmente a forma como comunicamos uns com os outros. Se antes éramos meros leitores, hoje fazemos parte da maior revolução da internet, a 2.0.

A web 2.0 é denominada como a segunda geração de comunidades que nos rodeia. Já não existem apenas páginas estáticas, mas sim plataformas com ambientes de partilha e interação entre pessoas, marcas e organizações. Esta mudança, na forma como encaramos a internet, cria a possibilidade de qualquer utilizador ser também um criador e produtor de conteúdos, conseguindo aceder e fornecer de forma gratuita, a uma grande quantidade de dados e ferramentas tecnológicas.

As principais características da web 2.0 são: a interface de fácil usabilidade, o facto do seu sucesso depender do maior número de utilizadores possível, uma maior facilidade de armazenamento de dados e de criação de páginas *online*, o facto dos utilizadores conseguirem editar as informações disponibilizadas *online*, a existência de outros aplicativos que estão interligados com os *sites* e a criação de grandes comunidades de pessoas interessadas num determinado assunto (O'Reilly, 2005).

Enquanto na web 1.0 o utilizador era meramente um consumidor de informação, com poucas possibilidades de desenvolver e aceder a ferramentas de *software*, na web 2.0 uma das regras mais importantes consiste em aproveitar a inteligência coletiva no desenvolvimento de aplicativos, que devem utilizar os efeitos de rede e dessa forma tornarem-se melhores à medida que vão sendo utilizados por mais pessoas (O'Reilly, 2005). Os antigos *sites* estáticos, sem interatividade e sem possibilidade da existência de aplicações, vieram dar lugar a *sites* dinâmicos, que podem ser atualizados a qualquer momento e com códigos abertos, dando a possibilidade a qualquer utilizador de instalar, usar, configurar, melhorar ou construir novas aplicações baseadas em soluções anteriores (O'Reilly, 2005).

É assim evidente que a web 2.0 não apresenta apenas uma revolução tecnológica, mas também social, na medida em que o foco passa a ser os utilizadores e a sua participação socialmente ativa (Downes, 2005). As redes digitais vieram desta forma alterar comportamentos e criar novas atitudes que ultrapassam o mero utilizador, desenvolvendo o conhecimento e deixando que se propague de forma livre e gratuita. O conhecimento deixou assim de ser um bem privado e passou a ser um bem público (Drucker, 2002).

### **2.2.2 Ambientes *online***

Os ambientes *online* estão tão presentes na nossa vida que já nem nos lembramos o quanto fundamental são no nosso quotidiano. Se antigamente recorríamos a uma biblioteca para requisitar um livro, a uma revista para consultar um artigo, ou a um jornal para ler uma notícia, hoje podemos de uma forma rápida e acessível, através de um clique e no conforto da nossa casa, aceder a uma vasta compilação de informação, de forma gratuita.

Os ambientes *online* ou espaços virtuais são, em termos leigos, as páginas web (que detêm um endereço URL) a que podemos aceder na internet, disponíveis a um vasto número de utilizadores e independentemente da sua localização geográfica (sendo obviamente necessário um dispositivo eletrónico e o acesso à rede). A criação de espaços virtuais veio assim proporcionar o acesso facilitado a uma grande variedade de informação, a oportunidade de interação com pessoas à distância, a produção e criação de conteúdos e a partilha de conhecimentos.

São vários os tipos de ambientes *online* que podemos encontrar hoje em dia, e graças à web 2.0 são cada vez mais as possibilidades de inovação. Se antigamente só existiam as páginas *online*, hoje podemos contar com *websites*, *blogues*, *redes sociais*, *fóruns*, *podcasts* e muitos outros, sendo que quanto mais funcionalidades os ambientes *online* proporcionam, mais nos ligamos virtualmente. A título de exemplo podemos referir as notícias do dia, em que já não esperamos pelas horas do noticiário. Em vez disso estamos sempre disponíveis a receber a informação de forma praticamente instantânea através de um *site*, *blogue* ou *rede social*. Em Portugal só em consulta de *sites* de jornais e revistas os números podem chegar aos 4 milhões<sup>8</sup> em apenas um mês, isto quando existem 5,6 milhões de utilizadores na Internet no nosso país<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Resultados de 2015 da NetPanel meter da Marktest

<sup>9</sup> Resultados de 2015 do estudo Bareme Internet da Marktest

Os *websites* (conjuntos de páginas web escritas em HTML e que podem ser acedidos através de um *software* chamado *browser*) podem ter variados propósitos e diversas intenções, como por exemplo:

- *Sites* de cariz institucional, que podem ir de uma simples marca, a uma instituição de caridade ou até ao portefólio *online* de um designer – criam a ponte entre entidade e consumidor, dando a conhecer a sua história e os seus serviços ou produtos; os *sites* de informação, tanto de revistas, jornais e até canais de televisão – utilizam este meio para propagar as suas notícias de forma rápida e eficaz;
- *Sites* de aplicações, como os correios eletrónicos, as agendas *online* e os editores de texto, vídeo e imagem;
- *Sites* de armazenamento, que funcionam como bases de dados de diversos produtos e serviços, muitas vezes apresentados também como catálogos;
- *Sites* comunitários, são exemplo disso quaisquer fóruns, *chats* e hoje em dia, muitos blogues;
- Portais, que agregam diferentes tipos de conteúdo em diversas áreas e geralmente da mesma entidade.

Através de toda a informação permanente e acessível que é disponibilizada *online* assistimos a uma comunicação constante que se traduz num diálogo global entre utilizadores, independentemente da profissão, idade ou nacionalidade. As potencialidades destas plataformas são variadas e são apresentadas em quatro características: a quantidade de conteúdos abertos, interativos e personalizáveis que são disponibilizados; a possibilidade de a comunicação ter uma grande qualidade e um baixo custo; a estimulação da participação a qualquer utilizador e a expansão das aprendizagens possíveis em qualquer lugar, a qualquer hora e por qualquer razão (Mota, 2009).

Com a incansável troca de conhecimentos, interesses e hobbies no digital, começou a ser comum a existência da criação de grupos de pessoas que não dependessem de uma interação física ou geográfica para que fosse possível a partilha de informação. Segundo Levy (1959), “*as relações virtuais são inevitáveis no mundo digital, mesmo com pessoas, sobre as quais não se conhecem as verdadeiras identidades*”. Esta criação de grupos pode ser definida como comunidade virtual, que consiste num ambiente *online* onde os seus utilizadores criam conteúdos e comunicam entre si, trocando experiências e informações de um interesse

comum. Segundo Howard Rheingold<sup>10</sup>, comunidade virtual é uma agregação de relacionamentos sociais que emergem da necessidade que as pessoas têm em discutirem alguma temática, na partilha de conhecimentos, interesses ou mesmo na manifestação de solidariedade a uma causa comum, por um período de tempo suficientemente longo e através de constantes interações no ciberespaço.

Segundo Armstrong & Hagel (2006) as comunidades podem ser diferenciadas pelo tipo de necessidades de consumo a serem satisfeitas, podendo ser orientadas por transações (conteúdo e informações geradas pelas transações de compra e venda de produtos ou serviços), por interesses (conteúdo ativo e de interesse comum a todos os utilizadores, com acesso a *chats* ou grupos abertos de discussão gerado pelos próprios utilizadores) e por fantasias (conteúdo relacionado com experiências de vida, envolvendo um lado mais relacional e emocional dos utilizadores).

As comunidades *online* são assim um espaço aberto, onde os grupos de discussão podem partilhar ideias, pedir e tirar conselhos, dar e pedir informações e receber ou dar assistência em variadas situações, tal como a compra de novos produtos ou a experimentação de um novo serviço. Estas fortes relações nascidas no mundo virtual influenciam os comportamentos dos consumidores na vida real que usam a internet como meio propagador de interesses e novas aprendizagens em diversas áreas.

### **2.2.3 A internet como propagadora do consumo colaborativo**

O desenvolvimento e o uso diário e fácil da internet fez com que tanto as marcas como a sociedade tivessem necessidade de criar uma interatividade constante com o mundo. A expressão “senão estiveres *online*, não existes” assume o peso da mudança de paradigma na nossa sociedade. O poder de cada utilizador cibernauta usar a internet contra ou a favor de algo ou alguém é indiscutível, seja através de fóruns, blogues, redes sociais, comentários, fotografias ou vídeos. Toda esta criação e produção de conteúdos é disponibilizado de forma rápida e acessível a todos, e dois bons exemplos de grandes comunidades *online* que vivem de partilhas são a *Wikipédia*, uma enciclopédia livre e gratuita, escrita de uma forma colaborativa e que dá a possibilidade de qualquer pessoa criar conteúdos; e o código aberto *Linux*, um sistema operacional gratuito que é utilizado por milhares de utilizadores e programadores voluntários. Estes são alguns dos variados exemplos de comunidades *online* que tornaram

---

<sup>10</sup> Citado por Flores & Behar (2007)

possível a interação, cooperação e entreatajuda da sociedade para desenvolver em rede uma plataforma. É importante referir que as ferramentas digitais foram um meio facilitador para a coordenação das comunidades e a entreatajuda entre desconhecidos, visto que antes a possibilidade de criação de conteúdos em grupos diversificados não era tão acessível. Passámos assim a desenvolver e produzir um conteúdo coletivo mais valioso, do que aquele que era produzido de forma individual (Kozinets, 2008).

O consumo colaborativo ganhou relevo nos últimos anos devido às variadas plataformas de trocas de bens, produtos e serviços. Através da internet as pessoas começaram a conectar-se e a interagir de diversas formas nas redes sociais. Esta conexão ganhou corpo através da poupança efetuada na aquisição de novos produtos, reutilizando assim produtos que não estavam a ser utilizados pelos seus proprietários e reduzindo o desperdício de recursos. Outra das razões foi a impressionante poupança de muitos utilizadores deste tipo de plataformas, como partilha de objetos (como a roupa ou livros), a partilha de boleias curtas ou viagens de carro e a partilha de espaços, (como locais de trabalho, armazéns, casas ou até mesmo um simples sofá).

O consumo colaborativo nas plataformas *online* necessita de ultrapassar uma barreira: a confiança. Segundo Botsman (*We've stopped trusting institutions and started trusting strangers*, 2016), no meio do conhecido e do desconhecido existe uma linha ténue que tem de ser quebrada e que só acontece quando um utilizador consegue correr o “risco” de fazer algo novo ou diferente do que tem feito até então, a essa linha Botsman apelida-a de “*trust leap*” e a força que a consegue quebrar é a confiança. Esta característica tem de corresponder a três elementos: 1) a confiança no outro utilizador, que existe através de *rankings* e comentários de outros utilizadores; 2) a confiança na plataforma, que tem de se demonstrar totalmente capacitada na resolução de qualquer problema que possa existir; 3) a credibilidade na ideia, tem de ser viável, segura e que valha a pena experimentar. Se estes três elementos estiverem satisfeitos, o utilizador está disposto a correr o risco e experimentar pela primeira vez algo novo. Segundo *Baker Tilly*, uma das maiores organizações mundiais de auditoria, consultoria fiscal, de gestão e financeira, este tipo de plataformas *online* veio promover a inovação e o empreendedorismo, utilizando a rentabilização de bens ou ativos não utilizados e contribuindo assim para a melhoria da eficiência económica (dados de Junho de 2016). Spence<sup>11</sup> (num artigo de 2015 para o *Project Syndicate* e traduzido pelo Jornal de Negócios) vai mais longe e afirma que “o processo conduzido pela Internet de exploração dos recursos subutilizados - sejam elas

---

<sup>11</sup> Michael Spence, laureado com o Prémio Nobel da Economia 2001, é professor de Economia na *Stern School of Business* de Nova Iorque, e conselheiro no Instituto Hoover (2015)

*de capital físico e financeiro ou capital humano e talento - é acelerado e imparável. Os benefícios a longo prazo não consistem apenas em ganhos de produtividade e eficiência (grandes o suficiente para aparecerem em dados macro), mas também em novos postos de trabalho muito necessários que exigem uma ampla gama de competências. Na verdade, aqueles que temem o poder da automatização que destrói empregos devem olhar para a economia da partilha e suspirar de alívio.”*

Segundo os dados da consultora PWC<sup>12</sup> divulgados pelo estudo “Os limites da economia colaborativa”<sup>13</sup> (2017) a economia colaborativa terá um impacto global de 300.000 milhões de euros em 2025, sendo que até ao final do ano 2015 já existiam 7 500 plataformas *online* (ver Tabela 18 onde são apresentadas as plataformas mais conhecidas) por todo o mundo sendo que a maioria destes negócios começou por pequenos empreendedores que identificaram oportunidades em pequenos problemas do quotidiano.

### **2.3 Empreendedorismo**

O conceito de empreendedorismo tem transformado, ao longo dos últimos anos, o desenvolvimento da economia atual na medida em que tem representado uma boa fatia do crescimento económico pós crise. Este método tem tido uma grande aposta por parte dos estados e sociedades associadas com o objetivo de criar novos postos de trabalho e estabilizar a economia.

O empreendedorismo é um meio que consiste na criação de valor através da descoberta de uma lacuna no mercado. Esta deve ser vista como uma oportunidade de negócio e assim gerar uma ideia inovadora, viável e sustentada. Segundo Schumpeter (1997), o empreendedorismo pode ser definido como um conceito pertinente para o crescimento económico, na medida em que conduz os recursos económicos e sociais de modo a transformá-los num negócio lucrativo. Outros autores defendem que para existir empreendedorismo é necessário a presença de quatro processos: 1) a criação de algo diferente e com valor; 2) a dedicação de tempo e esforço; 3) a aceitação do risco financeiro, social e psicológico; 4) a recompensa monetária, o sentimento de liberdade e a satisfação pessoal (Hisrich, Peters, Shepherd, 2005).

Para Timmons (2011) o empreendedorismo necessita de três fatores: a oportunidade, as pessoas e os recursos. Depois de visualizada a oportunidade de mercado existe a necessidade

---

<sup>12</sup> Pricewaterhouse Coopers

<sup>13</sup> Estudo elaborado pela Universidade Espalhola *Online Business School*, 2017

de criar um plano estratégico com todas as linhas orientadoras que irão ser colocadas em prática; as pessoas, que devem ter papéis complementares na elaboração do projeto assumem um lado crucial na criação e desenvolvimento e de uma equipa coesa e estruturada; os recursos necessários são normalmente uma das maiores dificuldades para muitos empreendedores, pois na maioria existe uma necessidade de financiamento, assim como a construção e o lançamento da marca para o mercado.

Para que seja observada uma oportunidade de mercado é necessário que exista um agente com visão de negócio, o empreendedor. Knight (1921) defende que *“o empreendedor é uma pessoa com características muito específicas, diferentes de outros indivíduos da sociedade, e que lhe permitem ter sucesso nos seus projetos”*. Segundo o site da *Acredita Portugal*, uma organização sem fins lucrativos focada no desenvolvimento e promoção do empreendedorismo nacional, as características gerais e necessárias a um empreendedor, passam principalmente por: autoconfiança, persistência, otimismo, liderança, curiosidade, resiliência e perseverança. Sendo necessário uma capacidade de desenvolver e implementar ideias, ter conhecimentos na área, possuir uma boa rede de contactos, saber identificar oportunidades, ter a capacidade de correr riscos e ser muito apaixonado pelo que se está a desenvolver.

Se para algumas pessoas o empreendedorismo é fascinante pela liberdade ou satisfação que carrega, para outras pode ser desafiada por necessidades complementares de fontes de rendimento ou devido a questões de desemprego. Assim, é perceptível que nos encontramos perante dois tipos de empreendedorismo: o de oportunidade e o de necessidade. O empreendedorismo de oportunidade consiste no desejo que um empreendedor sente em criar um negócio para responder a uma oportunidade do mercado e assim gerar um lucro a curto prazo. O empreendedorismo por necessidade consiste na obtenção de um rendimento devido a uma situação de desemprego ou rendimentos baixos e insuficientes para o sustento do indivíduo.

O projeto GEM<sup>14</sup> estuda as dinâmicas empreendedoras por todo o mundo e tem como objetivo compreender os comportamentos e atitudes dos empreendedores, assim como o contexto social e o impacto que o empreendedorismo tem no país em questão. Relativamente a Portugal, no relatório de 2013, ficou nítido que a maioria dos portugueses (75% relativamente aos 2.003 indivíduos com idades compreendidas entre 18 e 64 anos) criou o seu negócio através de uma oportunidade identificada no mercado e apenas 21,4% afirma ter sido

---

<sup>14</sup> *The Global Entrepreneurship Monitor*

motivado por necessidade. Foi ainda perceptível que a Taxa de Atividade Empreendedora ficou na 10ª posição mais elevada no quadro das economias orientadas para a inovação, inserindo-se assim numa tendência de aumento que se tem vindo a verificar desde 2010. Estes dados são relevantes na medida em que é fundamental a perceção das facilitações e restrições que podem estar por trás destes números para de melhor forma executar a etapa seguinte deste projeto. Segundo o mesmo relatório os desafios para o futuro assentavam em dois assuntos fundamentais: a importância de o país facilitar o excesso de burocracia e a carga fiscal e a fraca centralidade atribuída ao empreendedorismo e à criação de novas empresas por parte da educação e formação. Como condições estruturais favoráveis o estudo reportou o acesso a infraestruturas físicas e as infraestruturas comerciais e profissionais, ou seja, os serviços e consultores que possam prestar apoio a novas empresas ou aquelas que ainda estejam em fase de desenvolvimento.

## **2.4 Conclusão**

O consumo colaborativo representa a alternativa ao atual consumismo. Os consumidores estão cada vez mais informados e atentos ao que os rodeia (Fonseca, 2014). E embora a vontade de consumo continue a existir na sociedade, a crise económica veio demonstrar uma nova forma de olhar para o que já não se utiliza (Belk, 2013). Nos dias atuais, é possível consumir novos produtos e serviços através da colaboração, da partilha, troca, doação, empréstimo ou aluguer, sem existir a necessidade de recorrer à compra (Botsman & Rogers, 2011). Esta oportunidade não teria surgido de forma tão globalizada senão fosse a fácil acessibilidade à internet, que veio possibilitar uma maior dinamização quer na divulgação, quer no acesso a diversos bens e serviços (Fonseca, 2014). As plataformas *online* propagaram-se assim facilmente dentro da economia de partilha, e tornaram o consumo colaborativo algo simples e acessível, mesmo a países de distância. Para tudo isto existir, é importante não esquecer a extrema importância da necessidade de *rankings online* que disponibilizem o acesso a todas as informações necessárias dos utilizadores, que promovam a credibilidade e se traduzam em confiança entre desconhecidos.

### 3. Caracterização do mercado

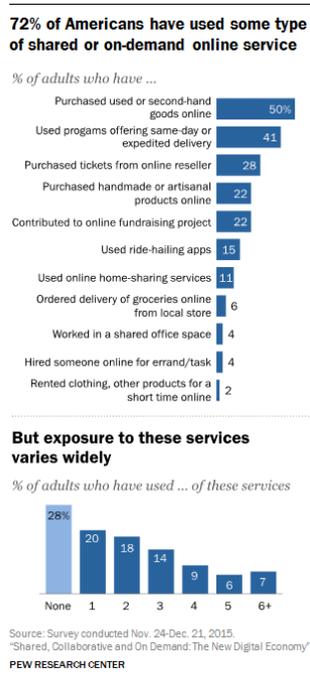
O aumento exponencial do consumo colaborativo, mudou o mercado, mas principalmente os consumidores. Entre diferentes formas de economia de partilha, a internet foi sem dúvida a grande impulsionadora do sucesso das grandes comunidades *online*. São muitas as pessoas que começam a olhar de forma diferente para os objetos que já não utilizam ou muitas aquelas que trocam de casa com desconhecidos para economizar na estadia de férias. Mas a economia de partilha não agrada a todos e ainda precisa de ultrapassar algumas barreiras em termos de legislação para que possa ter o crescimento previsto no mercado. É fundamental por isso perceber como se encontra o mercado, como está segmentado, os desafios que encontra e quais as suas tendências de crescimento no nosso país.

#### 3.1 O mercado atual da economia de partilha

Recentemente os conceitos de partilha e comunidade têm invadido os meios de comunicação, mas já em 2011 Michael Porter afirmava através da *Harvard Business Review* que o sistema capitalista estava em baixo. Os consumidores começaram a ter uma voz ativa e reativa relativamente às empresas e foram muitos aqueles que apontaram o dedo a problemas sociais, económicos e ambientais provocados pelos grandes *players*. Para evitar este problema, Porter diz que não há necessidade de as empresas esgotarem os recursos naturais, ignorarem o bem-estar dos consumidores e causarem problemas económicos nas comunidades onde produzem. A solução está na “criação de valor partilhado”, ou seja, criar valor económico para a empresa e ao mesmo tempo para a comunidade. Assim, nos últimos anos as grandes empresas têm tentado adaptar-se aos seus consumidores e adotar medidas que possam ir de encontro às suas necessidades, mas também da sociedade. Portanto, surge a relevância da cocriação em paralelo com os clientes e/ou fornecedores, criando e implementando projetos específicos para a criação de valor. Exemplos disso são a Wal-Mart, Johnson & Johnson, Unilever e Nestlé, que embora sejam *players* muito “duros” em termos de negócio, tentam colmatar as falhas dos seus fornecedores. A título de exemplo pode referir-se a Nestlé, que decidiu criar um projeto para renovar os processos de compra do café, com o objetivo de ajudar os agricultores das áreas mais pobres (com ciclos de baixa produtividade, baixa qualidade e degradação ambiental) para que fossem aconselhados sobre as melhores práticas agrícolas, assim como a manter o stock dos seus produtos, fertilizantes e pesticidas. Para além disto, este projeto criou o incentivo de prémios monetários e conseguiu desta forma aumentar

o rendimento dos produtores, melhorar o impacto ambiental dos locais e aumentar exponencialmente a confiança no café que a marca vende. Foi assim, de forma conjunta, criado o valor necessário para ambas as partes, sendo isso um elemento decisivo na escolha de compra do consumidor. (Porter & Kramer, 2011).

Para além das grandes empresas no mercado, muitas *startup's* dão os primeiros passos no consumo colaborativo e tendem a explorar sectores menos saturados. Segundo um estudo da PWC<sup>15</sup>, o aumento da diversidade de sectores inseridos na economia de partilha e a grande adesão por parte dos consumidores está a deixar o comércio de aluguer entrar em declínio. Os alugueres de dvd's, livros, automóveis, casas e equipamento, que representam 240 biliões de dólares do mercado tradicional de aluguer, estão a alterar-se para tentativas de métodos compartilhados entre pessoas e/ou empresas. Segundo o mesmo estudo, o financiamento *peer to peer*, os recursos humanos *online*, o *streaming* de música e vídeo e a partilha de casa e carro, são os principais sectores em crescimento na economia de partilha, gerando uma receita global de 15 biliões de dólares. Este número torna-se pequeno quando comparado às projeções de aumento do mercado até 2025, em que a receita global terá um impacto de 335 biliões de dólares a nível mundial, exatamente o mesmo valor esperado para o mercado tradicional de aluguer, demonstrando um crescimento mais acentuado e acelerado por parte da economia de partilha e a estagnação do mercado tradicional.



**Ilustração 2** - Gráfico retirado do relatório “*Shared, Collaborative on Demand: The New Digital Economy*” da Pew Research Center, em 2016

<sup>15</sup> Segundo estudo “*The sharing economy*” (PWC, 2015)

São cada vez mais as pessoas que aderem a este tipo de consumo e segundo um relatório da PewResearchCenter<sup>16</sup> pelo menos 72% dos adultos americanos utilizaram um serviço *online* de consumo colaborativo, maioritariamente na aquisição de bens em segunda mão (50%). Mas não é apenas na compra de produtos que se verifica a adesão a este tipo de economia. A McKinsey and Company prevê que até 2025 a economia de partilha pode ajudar cerca de 60 milhões<sup>17</sup> de pessoas a beneficiarem de ofertas de trabalho através de plataformas *online*. Ellie Gummer, num artigo para o *site sharingeconomyuk* afirma mesmo que podemos estar perante a terceira forma de trabalho, isto é, uma nova tipologia laboral, impulsionada pelas novas tecnologias, com o objetivo de criar um trabalho mais flexível e adaptado a cada pessoa. Estes trabalhos podem ser verificados através de trabalhos em regime *freelancer* ou troca de conhecimentos em diferentes áreas de negócio. Para além das pessoas partilharem os seus bens e as suas competências, a economia de partilha começa também a expandir-se em áreas como a saúde, a educação e segundo a APPM (Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing) os fenómenos de *crowdfunding*, os empréstimos *peer to peer* e a criação de *bitcoins* estão a ter um grande impacto no sector financeiro, despertando cada vez mais a atenção dos investidores.

### 3.2 Segmentação do mercado

Segundo Botsman & Rogers (2011), a **economia de partilha** divide-se **quatro mercados** que são considerados os seus principais pilares:

- **Consumo colaborativo**, tal como foi visto anteriormente, é o acesso a bens ou serviços através da troca, doação, empréstimo, venda, revenda ou aluguer, e está dividido em três sistemas:
  - 1) **Serviços e produtos**, como por exemplo, a *Zipcar*, uma alternativa ao aluguer tradicional de automóveis, onde os clientes podem tirar o carro por um dia ou apenas algumas horas, a preços acessíveis e com gasóleo e seguro incluídos.
  - 2) **Mercados de redistribuição**, como por exemplo, a *Refood*, onde são aproveitadas grandes quantidades de resíduos alimentares de vários sectores da restauração e distribuídos por aqueles que mais necessitam.

---

<sup>16</sup> Estudo apresentado na Ilustração 2

<sup>17</sup> Segundo estudo “*The sharing economy*” (PWC, 2015)

- 3) **Estilos de vida colaborativos**, como por exemplo, o Banco do Tempo, um sistema de trocas solidárias onde é trocado tempo por tempo.
- **Produção colaborativa**, são grupos ou redes de pessoas que colaboram para elaborar, produzir ou distribuir mercadorias. Pode ser dividido em três áreas:
  - 1) **Projeto colaborativo**, tem como objetivo a união de diferentes pessoas para criar um produto ou serviço respondendo a um desafio ou a um *briefing*, como por exemplo, a plataforma *Quirky* que consiste numa plataforma de invenções e novas ideias, geradas em comunidade e vendidas a pessoas ou empresas.
  - 2) **Elaboração colaborativa**, as pessoas criam numa comunidade voluntária, um produto ou serviço, e vão alimentando-o ao longo do tempo, para benefício conjunto. Como por exemplo, o *OpenStreetMap*, que consiste na criação de mapas livres e editáveis em todo o mundo, em constante desenvolvimento e manutenção pela própria comunidade.
  - 3) **Distribuição colaborativa**, em que as pessoas organizam e realizam a distribuição, venda ou troca dos bens, de forma direta e “*peer to peer*”. Como por exemplo o *OLX*, onde são vendidos ou comprados produtos diretamente com os seus proprietários.
- **Aprendizagem colaborativa**, são partilhados recursos, competências e conhecimentos, com o objetivo de obter uma aprendizagem coletiva. Consiste em três áreas:
  - 1) **Open Courses** – cursos, palestras, *workshops* ou conteúdos meramente educacionais são disponibilizados para a comunidade a custo zero. Como por exemplo, o *FutureLearn*.
  - 2) **Skillsharing** - aulas *online* onde as pessoas partilham aquilo que sabem com aqueles que querem aprender. Como por exemplo, a plataforma *Skillshare*, onde por uma quantia reduzida temos a oportunidade de conhecer cursos das mais diversas áreas.
  - 3) **Crowd-sourced** – As pessoas juntam coletivamente o seu conhecimento e alimentam uma plataforma *online* em comunidade. Como por exemplo, a *Wikipedia*.
- **Finanças colaborativas**, serviços de financiamento e empréstimo facultados sem a participação das tradicionais instituições financeiras. Pode ser dividido em quatro áreas:

- **Crowdfunding**, investimento em projetos através de financiamentos por parte da sociedade e/ou instituições, como por exemplo, o *Crowdfunder*.
- **Empréstimo *peer-to-peer***, pessoas que têm dinheiro para realizar investimentos, conectam-se *online* com pessoas que precisam de empréstimos. Exemplo disso é a plataforma *Zopa*, que proporciona empréstimos simples e com taxas muito reduzidas em comparação aos bancos tradicionais.
- **Moedas complementares**, são alternativas às moedas oficiais e permitem a criação de diferentes formas de medir e reconhecer o valor das coisas. Como por exemplo, as *Bitcoins*, uma moeda virtual sem uma autoridade centralizada, mas sim *peer-to-peer*.
- **Seguro colaborativo**, comunidades onde se fazem os próprios seguros. Como por exemplo, a plataforma *Boughtbymany*, em que a comunidade se esforça para que os valores sejam negociados, mesmo que as pessoas tenham doenças ou já tenham tido problemas com a razão do seguro em questão.

### 3.3 Os desafios do mercado

Já são vários os exemplos de grandes empresas que se apoiam na economia de partilha e que estão a mudar os hábitos de consumo da população. Alguns exemplos disso são o *OLX*, a *Uniplaces*, a *BlaBlaCar*, o *AirBnb* e a *UBER*. Estas empresas para além de promoverem a inovação e o empreendedorismo estão a provocar alterações nos mercados e nos seus diferentes *players*. Mas se por um lado os consumidores estão satisfeitos por existirem novos serviços que vão de encontro às suas necessidades a preços mais reduzidos, por outro a concorrência não está satisfeita, principalmente aqueles que se inserem em sectores muito regulados, como o caso do alojamento e dos transportes. Estes alegam que este novo tipo de serviços está a usufruir de um enquadramento jurídico já existente, mas que não contempla este tipo de negócios, fazendo assim com que seja necessário a revisão das leis existentes e adaptá-las aos novos modelos de negócio. Numa publicação da *Baker Tilly* (2014), a solução proposta da OCDE para esta situação passa pela análise rigorosa do governo relativamente à legislação em vigor e à compreensão dos desafios dos novos negócios, sendo depois necessário estudar as várias medidas possíveis e implementar aquela que seja mais benéfica para todos, rejeitando ao máximo a de restrição ou proibição das novas empresas colaborativas. Esta seria a escolha das empresas mais tradicionais do mercado, pois este crescimento exponencial da economia de partilha não agradou os *players* mais tradicionais.

Este facto fez com que muitas empresas tenham tomado medidas contra plataformas ou serviços assentes no consumo colaborativo, como o caso da *UBER*, que enfrentou os tribunais por concorrência desleal relativamente aos táxis ou o caso do *Airbnb* por não ter impostos idênticos aos seus concorrentes diretos, os hotéis. Mas não são apenas estes os desafios do consumo colaborativo, existe também uma grande dificuldade na quantificação do mercado e o seu verdadeiro valor.

Um estudo da Office for National Statistics (Hardie, 2016) realizado para medir a viabilidade da economia de partilha no Reino Unido, refere os principais desafios encontrados na recolha de estatísticas relacionadas com a economia de partilha. As principais dificuldades encontradas na medição do mercado depreendem-se com a identificação e classificação do que possa ser uma atividade de economia de partilha, a medição das transações não monetárias que ocorrem entre os indivíduos (muitas das trocas são feitas sem uma moeda, podendo ser realizadas de forma gratuita, por doação, empréstimo ou troca por outro valor) e o facto deste tipo de economia não se encaixar dentro do sistema de classificação comum. A recolha de dados torna-se difícil porque não são apenas as empresas que podem participar nesta economia, mas sim qualquer indivíduo (um estudo da Nesta em 2014, apurou que no Reino Unido, 25% da população adulta utiliza a internet para atividades de consumo colaborativo), fazendo com que estas trocas a nível individual não sejam incluídas no PIB ou no índice de preços ao consumidor, dificultando ainda mais a recolha e avaliação dos dados.

### **3.4 Tendências do mercado em Portugal**

Existem países bem avançados relativamente ao consumo colaborativo, e não apenas aqueles em que entram consumidores, mas também aqueles que se destinam simplesmente a facilitar outras organizações, ou outras entidades. Exemplos disso são: a plataforma *Munirent*, na área de serviços públicos e gestão de municípios, que permite diferentes cidades partilharem equipamentos caros e com uma necessidade sazonal, sem terem de os adquirir; outro bom exemplo é a plataforma *Helparound*, na área da saúde, que os doentes diabéticos partilham as suas experiências, histórias, insulina e equipamentos. Em Portugal, estes tipos de organizações ainda não estão muito em voga no mercado, mas aquelas que se dirigem a públicos-alvo jovens, que dependem do consumidor, ou que criam uma grande poupança relativamente a métodos tradicionais, estão a ter um grande sucesso e a conseguir corresponder às necessidades dos consumidores.

Os portugueses são conhecidos por serem pessoas facilmente sociáveis. Rosie Mansfield, diretora *manager* da *GoCambio* (uma plataforma *online* que promove a partilha de alojamento em troca de conhecimentos) acredita que isso aliado ao espírito de união e mente aberta são ótimos indícios de aceitação deste tipo de negócios<sup>18</sup>. Prova disso, é a *Uniplaces* (uma plataforma *online* que ajuda os estudantes universitários a encontrar um quarto ou casa seguros e adequados às suas necessidades) que só no ano de 2016 registou um lucro de 27,4 milhões de euros. Cândida Rato, fundadora da organização *People Who Share* em Portugal, afirma que principalmente Lisboa dispõe de todas as condições necessárias para um rápido crescimento nestes mercados colaborativos, pois para além de se ter tornado a capital da criatividade é também considerada grande impulsionadora do empreendedorismo. O *OLX*, por exemplo, existe em 40 países diferentes, mas foi em Portugal que a expansão internacional cresceu mais rapidamente. Rita Marques, diretora da marca, afirma que esta plataforma *online* veio mudar o paradigma e os hábitos dos portugueses, que sempre guardaram tudo, mesmo aquelas coisas que não precisavam ou sabiam que não iriam utilizar mais. Outro caso totalmente português e já bastante galardoado é a *Raíze*, uma plataforma onde as pessoas, a título pessoal, podem emprestar dinheiro diretamente às empresas que necessitam, tendo já possibilitando o financiamento de 3 336 500 euros em empréstimos com um total de 6 730 investidores.

Em Portugal não existem estatísticas ao certo, mas tudo aponta que o crescimento deste sector veio para ficar. Jaime Rodríguez, (diretor-geral responsável pela Península Ibérica, da empresa *BlaBlaCar*) concorda com esta ideia, afirmando que o crescimento em Portugal está a ser forte e que o número de utilizadores aumenta todos os meses<sup>19</sup>. Refere ainda que o crescimento do sector irá continuar pois para além da humanidade enfrentar o grande desafio da sustentabilidade, as mudanças de consumo também estão a mudar, e nos dias de hoje, as pessoas estão mais orientadas para a utilização do que para a posse.

Pode desta forma concluir-se que existe a oportunidade e a viabilidade da criação da ideia, que deve ser sustentada por um plano de negócios capaz e eficaz, que crie a diferenciação e a inovação no sector da educação, um mercado ainda pouco saturado em Portugal no que se refere à aprendizagem colaborativa e dentro da economia de partilha. É ainda importante referir que em Portugal não existe nenhuma plataforma que seja vista como um portal de

---

<sup>18</sup> Retirado do Jornal JOE (2016) Disponível em <https://www.joe.ie/uncategorized/joe-speaks-to-rosie-mansfield-about-go-cambio-the-innovative-start-up-business-changing-the-way-we-learn-and-travel-532585>

<sup>19</sup> Retirado do artigo do jornal VER (2016) Disponível em <http://www.ver.pt/partilha-fenomeno-da-multiplicacao-ou-mero-negocio/>

oferta com as várias aulas disponíveis para aprendizagem, seja na área de línguas, de ciências ou mais culturais, como a arte e a música. Embora existam variados portais de educação, sempre que uma pessoa quer participar num *workshop* ou aprender algo novo, tem de procurar a aula junto da entidade, e dificilmente consegue comparar com outras ofertas semelhantes. Perante este panorama, a relevância do desenvolvimento deste projeto surge na interligação das pessoas que procuram aprender com aquelas que querem ensinar, através de uma plataforma simples que funcione como portal de ofertas de aprendizagem e onde seja possível escolher as aulas segundo os comentários de outros utilizadores por lugar de proximidade ou por tipo de aula desejada.

## **4. Investigação de suporte ao projeto**

Demonstrado através da revisão bibliográfica, a crescente preocupação com o sentido de comunidade e a vontade de partilha que invadem a atualidade, foi preciso averiguar a receptividade e disponibilidade da população portuguesa para a viabilidade e implementação deste projeto no mercado. Desta forma, foi desenvolvido um breve estudo de mercado de suporte ao projeto, sendo que são demonstrados aqui quais os objetivos, o método e as técnicas utilizadas para a recolha e análise de dados.

### **4.1 Objetivos de investigação**

Tendo como objetivo principal a criação de uma plataforma *online* na área da economia de partilha e aprendizagem colaborativa, a necessidade da criação de um plano de negócios é fulcral para dar entrada no mercado, mas antes da sua concretização é necessário definir os objetivos específicos para uma boa investigação de suporte ao projeto:

- Perceber a disponibilidade de aceitação dos portugueses para este tipo de iniciativas;
- Determinar a popularidade do conceito “economia de partilha” junto do público português;
- Perceber as preferências de aprendizagem dos consumidores;
- Aferir qual a perceção dos atuais consumidores deste tipo de serviços;

- Perceber se o fator monetário tem implicações na aquisição de competências (como música, pintura, costura, etc.)

## **4.2 Instrumento e Procedimento na Recolha de Dados**

Os dados foram recolhidos durante o mês de abril de 2017 através de um questionário *online* (ver anexo 1) com 6 perguntas de caracterização demográfica e social e 12 perguntas relacionadas com o objeto de estudo. Embora a maioria das perguntas seja de resposta fechada, três delas são de resposta aberta para que se possa recolher o máximo de informações em bruto.

As primeiras cinco perguntas foram selecionadas com a finalidade de perceber qual o conhecimento, a aceitação e experimentação do conceito de economia de partilha e as outras sete perguntas foram selecionadas para melhor perceber as intenções e disponibilidade de conhecimentos e aprendizagens com desconhecidos.

## **4.3 Método de investigação**

De modo a atingir os objetivos acima descritos, foi desenvolvido um questionário *online*, que abrangeu pessoas de todo o país, meramente com o objetivo qualitativo de recolher impressões sobre a matéria, assim como ideias para um melhor desenvolvimento e funcionamento da plataforma *online*.

Assim, na pesquisa qualitativa utilizada, a amostra é não probabilística (Ritchie & Lewis, 2003), ou seja, a amostra está reduzida a um grupo pequeno de pessoas, através da qual se pretende obter informações mais detalhadas sobre as suas experiências e comportamentos. Contudo, a escolha dos participantes deve recair sobre pessoas que estejam envolvidas em práticas relevantes para o tema em estudo (Seidman, 2012).

A seleção dos inquiridos para este breve estudo de mercado foi totalmente direcionada e focada aos inquiridos em questão. Foi tido em conta as experiências relacionadas com o conhecimento ou desconhecimento total da economia de partilha. A relevância foi essencialmente perceber quais as competências ou conhecimentos que as pessoas estão mais pré dispostas e interessadas quando recorrem a este tipo de plataforma.

Todas as tabelas do ponto 4.4 são de elaboração própria.

## 4.4 Análise e Discussão dos resultados

### 4.4.1 Caraterização da amostra

A Tabela 1 contém os resultados relativamente ao sexo e à idade dos inquiridos. Dos 40 indivíduos, 65% são do sexo feminino e 35% são do sexo masculino. A idade média da amostra ronda os 28 anos de idade. Embora a amostra tenha uma dimensão reduzida este facto é mitigado pelo direcionamento que a amostra teve em conta.

Sexo	Frequência	Percentagem	Média Idade
Feminino	26	65%	28
Masculino	14	35%	28
Total	40	100%	28

**Tabela 1** - Caraterização sócio-demográfica dos inquiridos

Os dados da Tabela 2 demonstram a situação profissional dos inquiridos, onde podemos verificar que 70% trabalha a tempo inteiro, 17,5% como freelancer e apenas 7,5% se encontra desempregado. Para averiguar a constatação de alguns comportamentos sobre as pessoas que têm mais sensibilidade/pré-disposição para a partilha (Botsman & Rogers, 2011) foram testadas algumas afirmações junto dos inquiridos, sem restrição quanto à quantidade de respostas seleccionadas.

Situação Profissional	Frequência	Percentagem
Tempo inteiro	28	70%
Tempo parcial	1	2,5%
Freelancer	7	17,5%
Desempregado	3	7,5%
Outro	1	2,5%
Total	40	100%

**Tabela 2** – Situação profissional dos inquiridos

Podemos verificar através da Tabela 3 que a maior parte dos indivíduos, cerca de 92,5%, sente-se feliz quando ajuda alguém na rua, 82,5% assume ter facilidade em comunicar com outros e 77,5% gosta de conhecer pessoas novas. Foi possível também averiguar que 72,5% dos indivíduos gosta de doar a roupa que já não usa e 62,5% confirma fazer reciclagem, confirmando assim a crescente preocupação com a sustentabilidade e o reaproveitamento da matéria.

Um dos princípios base deste conceito é a partilha e dessa forma é importante perceber se as pessoas que fazem voluntariado, que são mais suscetíveis a dar, são também um público mais interessado na utilização de serviços assentes neste valor.

<b>Afirmações</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Faço compras <i>online</i>	27	67,5%
Tenho facilidade em comunicar	33	82,5%
Sinto-me feliz quando ajudo alguém na rua	37	92,5%
Sou tímido/a	11	27,5%
Dou mais importância ao preço do que à qualidade	2	5%
Gosto de conhecer pessoas novas	31	77,5%
Faço reciclagem	25	62,5%
Gosto de doar roupa que já não uso	29	72,5%
Sinto-me bem quando dou gorjeta a um empregado	15	37,5%

**Tabela 3** – Comportamentos dos inquiridos

Através da Tabela 4 podemos afirmar que os inquiridos maioritariamente já fizeram voluntariado, seja de forma esporádica como cerca de 47,5% da amostra ou apenas uma única vez, como 20%.

<b>Já fizeste voluntariado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Sim, uma única vez	8	20%
Sim, faço esporadicamente	19	47,5%
Sim, faço atualmente	4	10%
Não, mas sempre quis experimentar	5	12,5%
Não, porque não tenho tempo	2	5%
Não, nunca me identifiquei com uma causa	0	0%
Nunca tive interesse	0	0%
Outro	2	5%
Total	40	100%

**Tabela 4** – Voluntariado

#### 4.4.2 Análise do conhecimento do conceito

A primeira parte do questionário pretende aferir se os inquiridos estão familiarizados com o conceito da economia de partilha, assim como o seu conhecimento de ofertas do mercado, a sua experimentação ou, se no caso de essa não existir, as razões para tal. Para esse efeito, foram colocadas as seguintes questões:

- **Q1:** Conheces o conceito de economia de partilha?
- **Q2:** Conheces alguma das seguintes ofertas atuais do mercado?
- **Q3:** Já experimentaste este conceito?
- **Q4:** Se respondeste sim à questão anterior, diz-nos de que forma experimentaste este conceito?
- **Q5:** Se não, porquê?

Podemos verificar através da Tabela 5 que a maior parte dos indivíduos conhece o conceito de economia de partilha, mas 17,5% não tem a certeza, demonstrando assim, alguma falta de conhecimento sobre o tema.

<b>Conhecimento de economia de partilha</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	27	67,5%
Não	6	15%
Não tenho a certeza	7	17,5%
Total	40	100%

**Tabela 5** – Conhecimento do conceito de economia de partilha

De forma a perceber se os inquiridos tinham conhecimento de algumas das ofertas que o mercado da economia de partilha disponibiliza foi dada a possibilidade de selecionar várias opções. Podemos verificar através da Tabela 6, que a maior parte da amostra tem conhecimento de variadas ofertas no mercado, sendo a partilha de carro e a partilha de casa com mais relevância junto dos inquiridos.

<b>Conhecimento das ofertas do mercado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Partilha de carro	35	87,5%
Partilha de casa	32	80%
Partilha de sofá	27	67,5%
Troca de livros	25	62,5%
Roupa em 2ª mão	30	75%
Outro	2	5%

**Tabela 6** – Conhecimento das ofertas de mercado mais relevantes

Para aferir a experimentação que os inquiridos tiveram com algum serviço de economia de partilha, foi perguntado se há tinham experimentado este conceito. Esta pergunta não servia

apenas para perceber quantas pessoas conheciam ou não, mas também para perceber se o resultado do “não tenho a certeza” seria relevante, visto que poderia existir o desconhecimento relativamente à diferenciação de um serviço normal e um “partilhado”. Podemos verificar, através da Tabela 7, que a maior parte dos inquiridos já experimentou o conceito da economia de partilha, e apenas uma pessoa não tem a certeza.

<b>Utilização de serviços de partilha</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	28	70%
Não	11	27,5%
Não tenho a certeza	1	2,5%
Total	40	100%

**Tabela 7** – Utilização de algum serviço de economia de partilha

Depois de aferir a utilização de serviços de partilha, foi importante perceber, junto dos inquiridos que responderam “sim” aqueles serviços que já teriam experimentado, tendo possibilidade de selecionarem mais do que uma opção. Podemos verificar através da Tabela 8, que os serviços de economia com mais afluência pelos inquiridos foram a doação de roupa com 98,9% e a experiência de já terem apanhado boleia, com 53,6%.

<b>Experimentação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Já dei boleia a um estranho	6	21,4%
Já dei roupa	26	92,9%
Já partilhei a minha casa/sofá	10	35,7%
Já troquei livros	9	32,1%
Já apanhei boleia	15	53,6%
Já recebi roupa em 2ª mão	9	32,1%
Outro	2	7,1%

**Tabela 8** – Quais os serviços de economia de partilha experimentados pelos inquiridos

Depois de perceber os serviços que os inquiridos do “sim” à utilização da economia de partilha teriam utilizado, foi relevante perceber as razões/motivações que levaram os 11 inquiridos a responderem “não” e um “não tenho a certeza”, tendo possibilidade de selecionar mais do que uma opção. Através da Tabela 9 podemos afirmar que os inquiridos que não utilizam serviços comuns de partilha, preferem maioritariamente outras opções ou não se sentem confortáveis ao recorrer a estes serviços. É também importante referir que nenhum

dos inquiridos alegou ter tido más experiências ou não ter optado por este serviço por falta de confiança em pessoas estranhas.

Razão de não experimentarem	Frequência	Percentagem
Desconfio da segurança	2	16,7%
Desconfio da higiene	3	25%
Não me sinto confortável	5	41,7%
Não confio em pessoas estranhas	0	0%
Não acho que compense a qualidade	2	16,7%
Prefiro outras opções	7	58,3%
Já tive más experiências anteriores	0	7,1%
Outro	4	33,3%

**Tabela 9** – As razões que levam os inquiridos a não utilizarem alguns dos serviços

#### 4.4.3 Partilha de conhecimento

Na segunda parte do questionário pretende-se perceber a aceitação da partilha de conhecimento, assim como as competências preferenciais por parte dos inquiridos. Para esse efeito, foram colocadas as seguintes questões:

- **Q6:** Tens preferência no modo de aprendizagem?
- **Q7:** Alguma vez tiveste intenções de aprender algo (como fotografia, costura, design, desenho, instrumento musical, cozinha, etc.) mas não o fizeste por falta de dinheiro?
- **Q8:** Consideras que a partilha de conhecimento *online* em Portugal é eficaz?
- **Q9:** Das competências/conhecimentos que tens, existe algum que partilharias com outra pessoa? Dá um exemplo
- **Q10:** Estarias disposto a partilhar essa competência/conhecimento com um desconhecido?
- **Q11:** Estarias disposto a receber conhecimento/competências de forma impessoal e sem despesas?
- **Q12:** O que gostarias de aprender?

É fundamental perceber a preferência que os inquiridos têm pelo método de aprendizagem. Podemos verificar através da Tabela 10 que 45% dos inquiridos assume preferir

o método de aprendizagem presencial, no entanto 45% afirma que gosta de ambas as formas, presencial e *online*. Dos 40 inquiridos, apenas 3 preferem a aprendizagem via *online*.

Aprendizagem	Frequência	Percentagem
Presencial	18	45%
<i>Online</i>	3	7,5%
Gosto das duas	18	45%
Tanto faz	1	2,5%
Total	40	100%

**Tabela 10** – Quais os serviços de economia de partilha experimentados pelos inquiridos

É fundamental perceber se os inquiridos já tinham dispensado momentos de aprendizagem por falta de dinheiro, muitas vezes a principal razão apontada para a falta de iniciativa própria na educação ao longo da vida (Relatório Aprendizagem ao Longo da Vida do ano 2007, do INE). Através da Tabela 11 percebemos que a grande maioria dos inquiridos se deparou com esse problema.

Intenções de aprendizagem	Frequência	Percentagem
Sim	34	85%
Não	5	12,5%
Não tenho a certeza	1	2,5%
Outro	0	0%
Total	40	100%

**Tabela 11** – Intenções de aprender, mas sem possibilidade por falta de dinheiro

Através de uma pergunta aberta, foi perguntado aos inquiridos se consideravam a partilha de conhecimento em Portugal eficaz. Alguns dos inquiridos responderam apenas sim ou não, enquanto outros contribuíram com a sua opinião. Percebemos que as opiniões se dividem relativamente à eficácia da partilha de comunicação. Enquanto alguns inquiridos assumem existirem várias soluções disponíveis, outros assumem não conhecer, não ser acessível ou eficaz junto do público. É de salientar que alguns dos inquiridos apontam a falta de certificação como uma das causas de ineficiência. Para além da referência a vários exemplos de *sites* de *e-learning*, como o Coursera ou o Lynda, foi ainda valorizado o recurso a blogues e redes sociais como forma de adquirir novos conhecimentos.

Consideras que a partilha de conhecimento em Portugal é eficaz?	Frequência	Percentagem
Sim	5	12,5%
Não	4	10%
Não sei	6	15%
Resposta extensa	25	62,5%
Respostas extensas		
Penso que essa partilha só se faz por meios informais, como o <i>Facebook</i> , em que facilmente partilhamos os nossos interesses, notícias, estudos e opiniões.		
Penso que este conceito está pouco explorado em Portugal e as pessoas têm muito pouco conhecimento sobre o mesmo		
Existe muita informação <i>online</i> e aplicações informáticas para imensas causas. Penso que a diversidade de <i>sites</i> , blogs e plataformas acaba por dispersar o utilizador.		
Acho que existe alguma dificuldade em partilhar conhecimento com receio de expor know-how e de ser ultrapassado por isso. Vivemos num mundo muito competitivo. No entanto existem alguns <i>sites</i> como a partilha de línguas, a partilha de ideias e projetos de empreendedorismo, entre outros. <i>Online</i> desconfio sempre da credibilidade da informação, se não tiver um "selo" de uma entidade credível não considero válida a info.		
Sim, mas pode sempre ser melhorado. Penso que existem bons <i>sites</i> de aprendizagem <i>online</i> .		
Sim, para nos ajudarmos mutuamente face à crise económica, bem como ao planeta, através da poupança de recursos.		
Sim, com o avanço da rápida e fácil transmissão de informação através dos <i>media online</i> , a partilha de conhecimento em Portugal tem vindo a aumentar embora pudessem existir mais fontes seguras e fidedignas dirigidas às diversas áreas de conhecimento.		
Não. A maioria da partilha de conhecimento <i>online</i> não é certificada/controlada e por isso a qualidade não está assegurada.		
Não. Utilizaria outras ferramentas para comunicar informações <i>online</i> . Ou seja, dar a conhecer ferramentas <i>online</i> a partir de jornais, TV, etc.		
Não, falta de divulgação e acessibilidade para certas faixas etárias		
Penso que sim. Temos bons técnicos, conhecimento. Utilizei o modo <i>online</i> e presencial no curso de tradução da UAL. Utilizo vários <i>sites</i> para formação de fotografia e línguas.		
Criação de plataformas de conhecimento em português, todas as que conheço e em que as pessoas participam são internacionais.		
Sim, há muita informação disponível, contudo também há muitos conteúdos sem interesse.		
Não, penso que a maioria dos <i>sites</i> que explica acaba por ser bastante crítico e radical, acabando por censurar mais do que explicar. Falta partilha de conhecimento imparcial e destinado a leigos.		
Provavelmente não, porque não me lembro de nenhum site que se dedique à partilha de conhecimento :) à parte dos já conhecidos <i>sites</i> internacionais claro. O que mudaria? Parece-me que a partilha de conhecimento é também cultural, teria de haver uma mudança de mentalidade talvez. Mas acredito que se alguém se lançar e partilhar conhecimento, que pega. Esta iniciativa pode também partir de alguma organização sem fins lucrativos: estou-me a lembrar do caso do sector humanitário onde é incrível a quantidade de partilha de conhecimento entre diferentes organizações; existem fundos para a criação de cursos <i>online</i> porque se sabe que quanto mais se partilhar o conhecimento, mais pessoas em reais dificuldades podem beneficiar de uma mais profissional ajuda. Um dos <i>sites</i> de aprendizagem <i>online</i> que uso muito é o duolingo; e usei vários do sector humanitário...são muito específicos não sei se faz sentido partilhar aqui.		
Sim, mas só na medida em que existem cada vez mais cursos e workshops <i>online</i> que permitem a educação nas mais diversas áreas sem que as pessoas tenham de se deslocar.		
Sim, em todas as redes sociais vemos isso a acontecer, por exemplo.		
Sim, as redes sociais ajudam bastante.		
Acho que não conheço nenhuma plataforma de partilha de conhecimento <i>online</i>		
Acho que os projetos/ <i>sites</i> ainda são pouco divulgados, mas os que conheço funcionam bem.		
Não. Existe partilha de conhecimento em Portugal, mas não é eficaz porque não se encontra comunicada nos meios certos e tem pouca divulgação. Por exemplo, mesmo hoje tive conhecimento de um site de um português que faz previsões meteorológicas, muito direcionada para alpinistas.		
Sim, não uso nenhum site em específico, mas gosto de blogs que me dão bastante informação na		

minha área.
Não, facilitaria o acesso à informação
Sim, o Coursera.org
Não, existem poucos <i>websites</i> portugueses com esse fim (ex.: Udemy, Codecademy, Lynda)

**Tabela 12** – Opinião sobre a eficácia da partilha de conhecimento em Portugal

Através de uma pergunta aberta, foi perguntado ainda aos inquiridos se consideravam ter alguma competência ou conhecimento que pudesse partilhar com alguém. Apenas um inquirido respondeu “Nunca pensei no assunto”, não respondendo à questão e sem apresentar algum exemplo. Todos os outros revelaram ter competências ou conhecimentos que pudessem partilhar com alguém, dando exemplos concretos do que poderiam partilhar, tais como fotografia, ensino de línguas, costura, pintura, fotografia, entre outras. Os exemplos repetidos não são apresentados, seguindo-se uma lista através da Tabela 13, com a diversidade de respostas apurada.

<b>Das competências/conhecimentos que tens, existe algum que partilharias com outra pessoa? Dá um exemplo</b>	
Fotografar/Filmar	Cozinhar
Ensinar Línguas	Dicas sobre tratamento de animais
Exercício físico	Planear viagens
Atividades pedagógicas para crianças	Básicos do Office (Word, Excel e Powerpoint)
Apoio aos jovens empreendedores	Programas de edição de imagem (Photoshop)
Hábitos Alimentares Saudáveis	Trabalhar com um computador
Explicações de matemática	Ensinar um instrumento musical
Malabarismo	Programação
Artes visuais	Meditação
Autoconhecimento	Básicos de Marketing Digital
Macramé	Publicidade
Informática	Fazer sabonetes artesanais
Encadernação Japonesa	Fazer o CV e preparação para entrevistas
Empreendedorismo	Costura
Técnicas para falar em público	<i>Personal Branding</i>
Danças Africanas	Organização de Eventos
Criação e implementação de presença <i>online</i>	Aquarelas e pintura a óleo

**Tabela 13** – Quais os conhecimentos/competências dos inquiridos que possam ser partilhados com outra pessoa

Ao aferir se os inquiridos têm competências para partilhar com outras pessoas, é agora fundamental perceber se estariam dispostos a partilhar esses conhecimentos com uma pessoa desconhecida. Através da Tabela 14 podemos afirmar que 87,5% dos inquiridos estão

dispostos a partilhar os seus conhecimentos com um estranho. É ainda importante referir que nenhum indivíduo respondeu que não partilharia as suas competências.

<b>Partilha de competências</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	35	87,5%
Não	0	0%
Não tenho a certeza	5	12,5%
Total	40	100%

**Tabela 14** – Disposição do inquirido para partilhar competências/conhecimentos com um desconhecido

Na economia de partilha é tão importante conseguir dar como saber receber. Foi perguntado aos inquiridos se estariam dispostos a receber conhecimentos de forma impessoal e a abertura foi elevada com 92,5% dos inquiridos a responder positivamente e os restantes responderam que não tinham a certeza.

<b>Partilha de conhecimento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	37	92,5%
Não	0	0%
Não tenho a certeza	3	7,5%
Total	40	100%

**Tabela 15** – Aceitação para receber conhecimentos de forma impessoal e sem despesas

Na última questão foi perguntado aos inquiridos o que gostariam de aprender. Os exemplos repetidos não são apresentados, seguindo-se uma lista através da Tabela 16, com a diversidade de respostas apurada.

Das competências/conhecimentos que tens, existe algum que partilharias com outra pessoa? Dá um exemplo	
Fotografia	Cozinhar
Costura	Massagens
<i>Feng-shui</i>	Dança
Cantar	Pintura
Produção de produtos biológicos	Básicos do Office
Permacultura	Outras línguas
Pedal	Finanças
Primeiros socorros	Cortar o cabelo
Trabalho humanitário	Escrita Criativa
Turismo Rural	Psicologia
Recuperar móveis/casas	Tocar um instrumento (viola, guitarra, bateria)
Criar uma horta em casa/Cultivar	Escrever para editar um livro
<i>Storytelling</i>	Princípios básicos de Design
Cinema	Espiritualidade
Fazer sushi	Meditação

**Tabela 16** – Competências que os inquiridos gostariam de aprender

#### 4.5. Conclusões

Da análise dos resultados efetuada é possível obter alguns dados relevantes para o desenvolvimento do projeto em questão, a construção da plataforma *online* de partilha e troca de conhecimentos e competências.

Existem pequenos gestos diários que fazem toda a diferença e percebemos isso pelos comportamentos dos inquiridos, que afirmam sentir-se mais felizes quando ajudam alguém na rua. Estas pequenas alegrias explicam a enorme felicidade da partilha em comunidade, em dar o que os outros precisam sem pensar no que se irá receber com isso.

Embora a maioria das pessoas tenha conhecimento do conceito de economia de partilha, a maior parte ainda não tinha experimentado serviços simples como a troca de livros, dar boleia ou partilhar casa. Muitos destes serviços foram implementados há pouco tempo em Portugal, o que gera um desconhecimento normal pela maioria da população. Uma característica relevante a realçar foi o facto de ninguém ter utilizado o fator da confiança para a não utilização deste tipo de serviços.

Infelizmente, confirma-se que a maioria dos inquiridos com vontade de aprender novos conhecimentos ou adquirir novas competências, muitas vezes não o faz por falta de dinheiro, o que demonstra a importância de ser possível o acesso à informação de uma forma mais acessível e viável à população portuguesa.

Relativamente à partilha de conhecimento foi perceptível a importância dada às diferentes redes sociais e aos blogues, onde as informações via artigos, estudos, notícias e vídeos tornam a partilha mais eficaz. Por outro lado, é dada uma elevada importância à forma como é controlada a qualidade da informação, seja através de certificados ou da notoriedade e credibilidade da entidade promotora.

Embora alguns dos inquiridos não tenham conhecimento de plataformas de conhecimento, alguns deram bons exemplos de alguns serviços disponibilizados *online* que assentam na construção e criação de novas competências, como o caso do Udemy, Lynda ou Duolingo, todos com base no ensino *online*, através da visualização de vídeos ou de execução de exercícios *online*.

Destaca-se neste breve estudo de mercado as diferentes competências que os inquiridos estão dispostos a ensinar e aprender com pessoas desconhecidas, o que permite perceber que são várias as áreas onde a plataforma pode contribuir, indo de um aspeto mais visual, como as artes, a costura e a fotografia, a um aspeto mais racional, desenvolvendo as línguas e o recurso às finanças. É de louvar que a maioria das pessoas sente que tem algo que possa ser partilhado, assim como algo que possa receber, fomentando assim a necessidade de uma plataforma que estabeleça e permita a interligação dos dois elos fundamentais, a partilha e o conhecimento, gerando uma oportunidade para aqueles que querem adquirir novas competências e que não têm forma de o fazer. A receptividade do mercado à ideia parece ter ficado assim confirmada com este pequeno estudo de mercado.

## PARTE II - Desenvolvimento do projeto e plano de negócio

### 1. Sumário Executivo

Tendo em conta a crescente popularidade de plataformas de economia de partilha, a sensibilização das pessoas para as alternativas ao excesso de consumo e a procura pelo desenvolvimento de conhecimentos e competências de forma mais eficaz, pretende-se desenvolver a Zeca, uma plataforma *online*, que esteja enquadrada na aprendizagem colaborativa e que seja uma mais valia para os seus utilizadores e para a sociedade portuguesa.

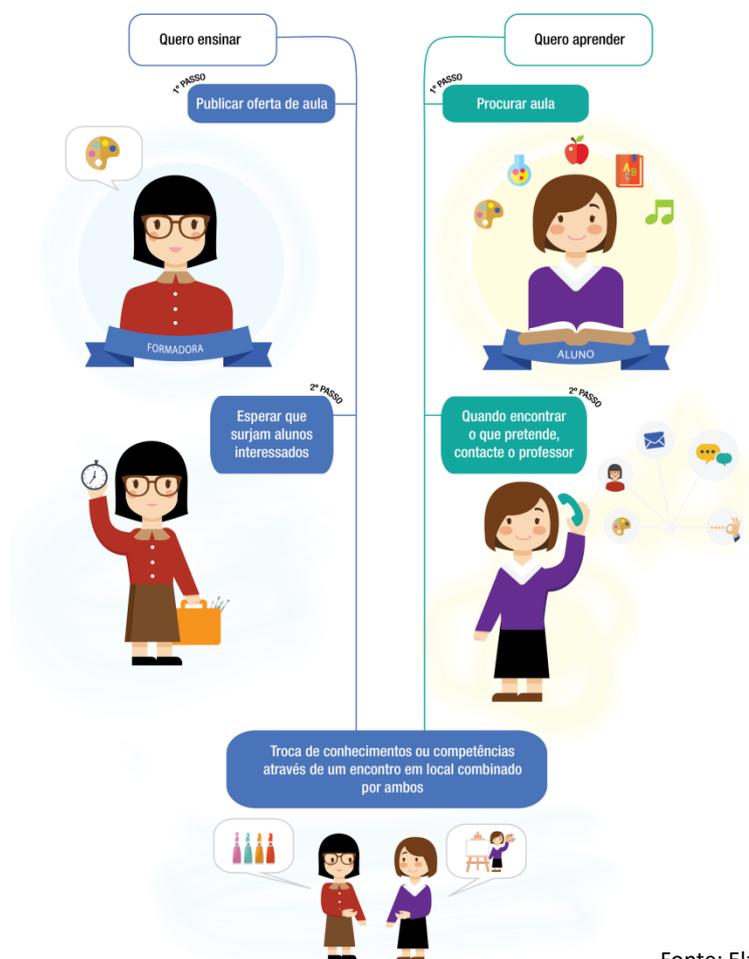
Esta plataforma *online* tem como principais objetivos:

- Reforçar o sentido de comunidade em Portugal;
- Incentivar o desenvolvimento contínuo de conhecimentos e competências dos portugueses;
- Apoiar aqueles que têm capacidade para ensinar novas competências;
- Apoiar aqueles que têm vontade de aprender novas competências.

Estes objetivos pretendem ser cumpridos através de um *site online*, onde será possível oferecer e receber competências e conhecimentos específicos, em diversas áreas de estudo. A ideia é que, por um lado as pessoas que tenham competência (como por exemplo, saber costurar, tocar um instrumento musical, pintar aquarelas, fotografar, entre outros) possam transmiti-lo a alguém que gostasse de adquirir esse novo conhecimento. E por outro, aquelas que gostavam de aprender uma nova competência, mas que não querem/podem/conseguem fazê-lo, consigam assim conciliar um encontro com o formador e usufruir de uma nova aprendizagem (ver ilustração 3). Para ser um utilizador formador não é necessário fazê-lo como profissão. A ideia desta plataforma é que qualquer pessoa que se sinta capacitada para ensinar algo, que o possa fazer de boa vontade, mesmo que essa competência seja apenas desenvolvida através de um *hobbie*. A vontade seria também que os mais velhos participassem e pudessem partilhar a sua sabedoria, fosse na arte de costurar, de criar brinquedos de madeira ou simplesmente plantar umas couves.

A Zeca terá diversas funcionalidades, como um perfil com o *ranking* dos utilizadores (através de comentários e pontuação), a possibilidade de procurar a aula pela zona de residência ou pela competência a ser adquirida, a possibilidade de criar anúncios para

melhorar a posição do utilizador e a possibilidade de agendar entre utilizadores, os horários e os dias de encontro para a/as aula/s através de uma caixa de mensagens na área reservada dos utilizadores.



Fonte: Elaboração própria

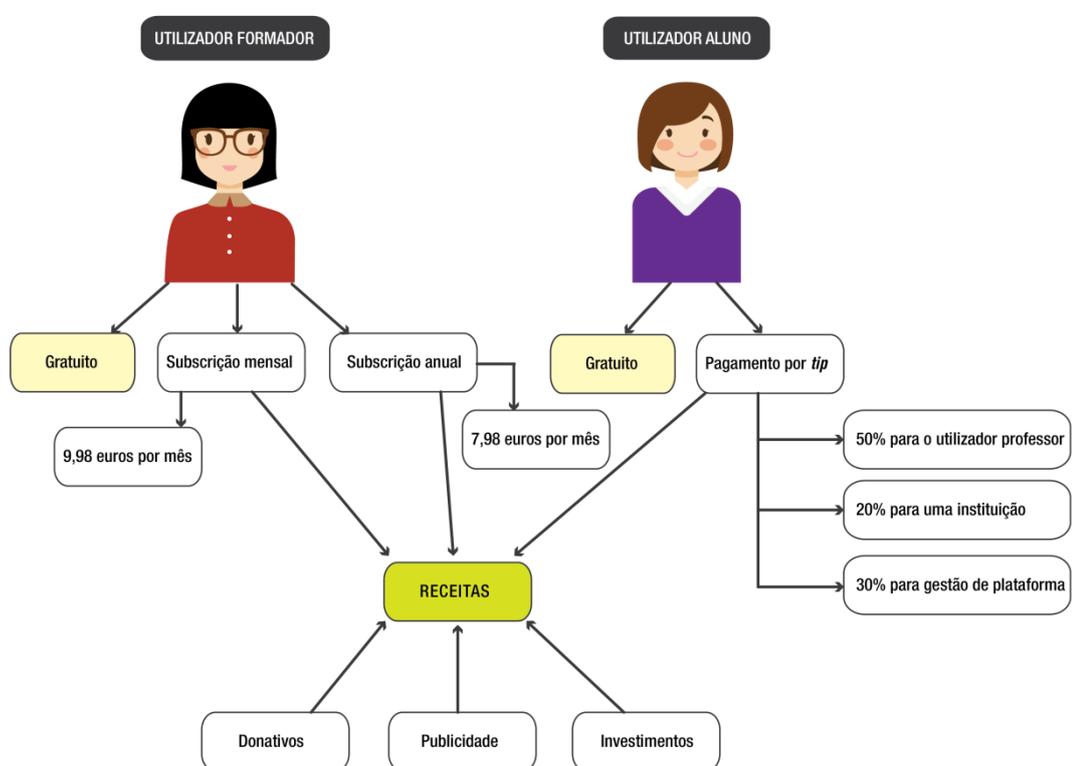
**Ilustração 3-** Exemplo do funcionamento da plataforma Zeca

A Zeca vai assentar num modelo *freemium*, isto é, será gratuita para todos os utilizadores, mas para terem acesso a mais funcionalidades terão de pagar uma determinada quantia (ver ilustração 4).

A rentabilidade do projeto está assegurada de duas formas. A primeira será através da possibilidade de ter um melhor posicionamento no *site* por parte dos utilizadores formadores que pretendem dar o seu conhecimento, para que os utilizadores alunos os possam escolher com mais facilidade (por exemplo, o caso de um explicador de matemática ou um formador de música que faça disso vida e possa estar interessado em angariar clientes de uma forma mais

informal). A segunda forma, será através de publicidade de instituições de ensino e/ou escolas de desenvolvimento de competências. Pretende-se, para além disso, no final de cada troca de conhecimento, enviar um inquérito de satisfação ao utilizador aluno, em que este terá de dar um *ranking* ao utilizador formador, e decidir se quer contribuir com uma *tip* (gorjeta). Esta será dividida em três formas:

- 50% do valor irá para o utilizador formador;
- 20% do valor para uma instituição de solidariedade (que mudará a cada trimestre);
- 30% do valor para gestão da plataforma.



Fonte: Elaboração própria

**Ilustração 4** – Demonstração do modelo *freemium*

A estratégia de comunicação vai assentar em duas diferentes fases. A primeira terá como base a aquisição de clientes, portanto espera-se uma forte divulgação através de *press releases*, com maior incidência nos jornais de empreendedorismo, assim como em meios focados na divulgação de notícias de inovações *online*, educação e sustentabilidade. Como complemento, haverá ações de divulgação junto de faculdades, com o intuito de atrair público jovem e que esteja mais habituado ao conceito de consumo colaborativo. A segunda fase pretende reter os clientes, ou seja, fazer com que os utilizadores que tenham experimentado o

serviço, voltem a utilizar. Para alavancar este início, a marca será promovida junto de alguns influenciadores *online*, mas principalmente junto das instituições de solidariedade, pois a plataforma *online* pretende apoiar de 3 em 3 meses uma nova causa e o objetivo é que também eles sejam propagadores do serviço, pois quantos mais consumidores aderirem à plataforma, mais verbas irá receber a instituição.

O principal objetivo no ano de lançamento é atingir os 2400 utilizadores alunos (uma média de 200 utilizadores por mês) e uma subscrição de 600 utilizadores formadores (uma média de 50 utilizadores por mês), no cenário mais otimista.

Para a elaboração da plataforma será realizado um *crowdfunding*, juntamente com uma parte de financiamento próprio e inscrição para financiamento do InvesteJovem. No cenário mais otimista para a faturação do primeiro ano e supondo que a *tip* não é variável e se concentra nos 10 euros por cada utilizador aluno e que a subscrição média do utilizador formador será de 7,98 euros mês, o lucro estimado será de 28.788,00 euros (contando para estimativa apenas a subscrição anual), sem contar com a publicidade gerada. O lucro que possa surgir do primeiro ano será para investimento em comunicação e despesas de plataforma. Espera-se obter lucro a partir do segundo ano, com um crescimento de 3% na versão free, de 4% na versão PRO e 5% nas receitas vindas da publicidade, ao crescente aumento de interesse das entidades em utilizar a plataforma como divulgação dos seus serviços.

## **2. Apresentação da empresa e do seu mercado**

O seguinte plano de negócios foi desenvolvido para alavancar o desenvolvimento e lançamento da Zeca, uma plataforma *online* que assenta na troca e partilha de conhecimentos e competências de uma área pouco explorada da economia de partilha: a aprendizagem colaborativa.

Serve o presente documento para identificar as necessidades de estratégia para uma implementação de projeto viável e bem estruturada.

A plataforma Zeca pretende por um lado, ser uma forma de incentivo à constante necessidade de aprendizagem e aquisição de novos conhecimentos da sociedade portuguesa e por outro, uma forma de facilitar a procura de pessoas disponíveis (e algumas certificadas)

para transmitir novas competências, sem nunca esquecer a parte de cariz social em que uma percentagem da faturação será sempre revertida a uma causa.

### 3. Análise das Envoltente Macro e Micro

#### 3.1. Análise Macro

A análise macro permite que as empresas aproveitem as oportunidades do ambiente externo e faz com que estejam preparadas e capacitadas para minimizar as suas ameaças, estando assim alerta para fatores externos e que poderiam ser um risco para a sua atuação. (Teixeira, 2011)

##### 3.1.1 Análise PEST

Legenda: Impacto positivo: **P** Impacto Neutro: **N** Impacto Negativo: **NG**

Variáveis	Probabilidade de Ocorrência	Impacto na Organização
<b>Político-Legais</b>		
Estabilidade governativa	Alta	<b>P</b>
Resolução de processos de insolvência e créditos	Alta	<b>P</b>
Tributação às Famílias	Alta	<b>P</b>
Burocracia Legal	Alta	<b>NG</b>
<b>Económicas</b>		
Apoios através de programas de empreendedorismo e inovação	Alta	<b>P</b>
Aumento do PIB	Alta	<b>P</b>
Confiança na economia portuguesa	Alta	<b>N</b>
Aumento da Taxa de Desemprego	Média	<b>N</b>
Aumento do poder de compra	Média	<b>P</b>
<b>Socioculturais</b>		
Aumento do estilo de vida cultural	Média	<b>P</b>
Aumento no nível de educação	Média	<b>P</b>
Baixos níveis de <i>work life balance</i>	Alta	<b>P</b>
Aumento do valor das pensões	Alta	<b>P</b>
Continuação do Programa Qualifica	Média	<b>N</b>
Maior preocupação com a sustentabilidade	Alta	<b>P</b>
<b>Tecnológicas</b>		
Facilidade de acesso à tecnologia	Alta	<b>P</b>
Maior preocupação com a segurança limita a utilização das redes sociais	Alta	<b>N</b>
O aumento da confiança no utilizador <i>online</i>	Média	<b>P</b>
As plataformas de <i>sharing economy</i> estão a aumentar	Alta	<b>N</b>

Tabela 17 – Resumo da Análise PEST

Fonte: Elaboração própria

##### 3.1.1.1 Fatores Político-Legais

Com a entrada, nas últimas eleições legislativas, do novo governo executivo do PS, o novo Primeiro Ministro (desde 26 de novembro de 2015), António Costa e o recente Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa (desde 9 de março de 2016), Portugal tem conseguido manter uma boa estabilidade governativa.

Embora as políticas fiscais tenham melhorado em relação aos últimos anos, ainda não é possível dizer que estejam favoráveis, ao contrário dos programas de crescimento, que têm sido bastante benéficos para o crescimento das pequenas e médias empresas, como é o caso do programa Compete 2020, que tem como objetivo estimular o desenvolvimento e a competitividade do país desde 2014 e até 2020.

Segundo o orçamento de estado de 2017 vai existir a consolidação de um programa de Justiça Económica, contribuindo assim para a melhoria da atividade económica das empresas e dos cidadãos. O novo Programa do Estado, denominado por Capitalizar, pretende permitir a resolução processual nos processos de insolvência e na recuperação de créditos, permitindo assim às PME's um alívio nas políticas difíceis e anteriormente impostas.

O ano de 2017 promete ser também um ano em que a tributação às famílias será minimizada pois será o 2º ano consecutivo em que desce a carga fiscal sobre as famílias, devido à eliminação da sobretaxa de IRS para todos os escalões. Para além disto, foi criado o IRS automático, de modo a facilitar o preenchimento pelos cidadãos no âmbito do Programa Simplex+.

Relativamente à Burocracia Legal, referente a este tipo de plataformas, o impacto poderá ser negativo porque ainda não se percebe qual os contornos que poderão vir a mudar na pouca legislação existente para as plataformas de economia de partilha (como o caso do *Airbnb*, onde os países estão recentemente a criar legislação para este tipo de plataformas turísticas, mas que ainda descuidam muitas outras em diferentes ramos. Segundo Michael Spence<sup>20</sup> as questões relativas à legislação, responsabilidade e seguros, principalmente nos modelos financeiros, terão de ser tomadas em atenção, mas não representam obstáculos intransponíveis.

A nível mundial a situação política encontra-se preocupante, com a recente tomada de posse do presidente dos EUA, a situação da Síria e ainda recentes manifestações alarmantes da Coreia do Norte, que trazem incerteza e preocupação a nível global.

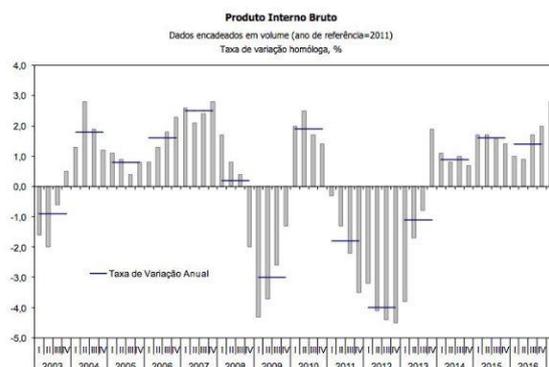
### **3.1.1.2 Fatores Económicos**

Após medidas severas de austeridade nos últimos anos, devido ao colapso económico global e à entrada da *Troika* em Portugal, em que existiu uma recessão durante praticamente

---

<sup>20</sup> Michael Spence, laureado com o Prémio Nobel da Economia, é professor de Economia na *Stern School of Business* de Nova Iorque, e conselheiro no Instituto *Hoover*.

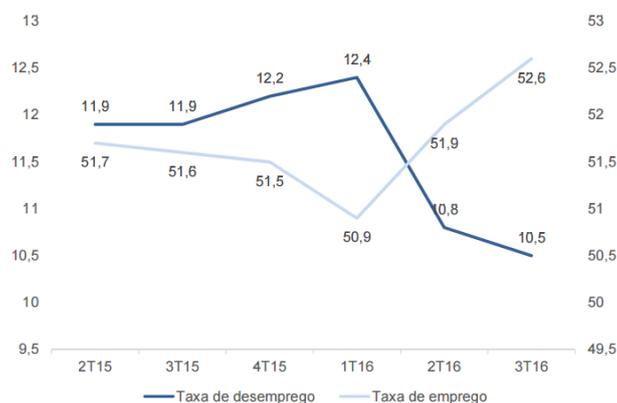
três anos (onze trimestres), chegando a cair 4,5% do PIB no final de 2012 (Observador, 2017) o país começa agora a dar sinais de crescimento económico. Segundo dados recentes do INE (maio, 2017) a economia portuguesa acelerou desde o início do ano, crescendo 1% face ao último trimestre e 2,8% em comparação com o mesmo trimestre de 2016. Significa que estamos perante o melhor resultado dos últimos nove anos e meio e que as políticas de estimulação do crescimento económico e a criação de emprego estão a dar os seus frutos.



**Ilustração 5 – Produto Interno Bruto - INE**

Segundo o Orçamento de Estado de 2017, desde o início do ano que se está a trabalhar com o objetivo de implementar uma Estratégia Nacional para o Empreendedorismo, através da *Startup Portugal*, que pretende desenvolver uma rede nacional de empreendedorismo, e incentivar a digitalização da economia através da iniciativa “Indústria 4.0”. Para além deste programa, existe ainda o Programa Semente que se traduz em benefícios em sede de IRS para investimento em *startups*.

O Ministério da Economia pretende que 2017 seja um ano que ajude a promover mais e melhor o crescimento económico, acelerando a execução de fundos e apoiando a modernização e a inovação das empresas. Segundo o INE, a confiança na economia portuguesa por parte dos consumidores inverteu a tendência de queda e subiu a partir de setembro de 2016, resultado do contributo positivo de todas as componentes: perspetivas relativas à evolução da situação económica do país, da situação financeira do agregado familiar, da poupança e do desemprego. Segundo as últimas estimativas do INE para o 2016 a economia está a gerar emprego pois foram criados mais 100 mil novos empregados (68 mil tem entre 45 e 64 anos e mais de 22 mil são jovens) desde o início do ano passado, colocando a taxa de desemprego em mínimos de 7 anos.



**Ilustração 6** – Crescimento da Economia e do Emprego - INE

### 3.1.1.3 Fatores Socioculturais

O atual estilo de vida dos portugueses tem afetado diretamente as suas necessidades e escolhas de consumo. A falta de tempo livre, o *multitasking* e a pressão laboral fazem com que seja necessário fazer mais e melhor, num curto espaço de tempo, levando as empresas de produtos e serviços a adotarem métodos cada vez mais eficazes e que vão de encontro às suas exigências.

Segundo a Pordata, o índice de Bem-Estar não estava com valores tão baixos desde 2004. Este índice cruza as condições materiais de vida como o trabalho e remuneração com a qualidade de vida, como a saúde e o *work life balance*. Assim como já referido anteriormente, o estudo *Better Life* da OCDE revela que Portugal está na posição 37 relativamente à satisfação de vida, no conjunto 38 países, ficando apenas à frente da África do Sul. Estes factos, demonstram que Portugal ainda tem um longo caminho a percorrer na gestão do seu *work life balance*. Esta falta de tempo impacta diretamente na gestão de tarefas, e inibe na maioria das vezes, a disponibilidade para novas aprendizagens e aquisição de novos conhecimentos, seja por falta de tempo, ou possibilidade de conciliação devido aos horários.

Os portugueses são conhecidos por ser um povo dado e que facilmente cria empatia com pessoas menos conhecidas. Devido a um grande envelhecimento demográfico (segundo o INE, num estudo<sup>21</sup> sobre o agravamento do envelhecimento em Portugal, o índice de envelhecimento poderá mais do que duplicar entre 2015 e 2080, passando de 147 para 317 idosos por cada 100 jovens), existem cada vez mais projetos sociais que pretendem colocá-los no ativo, formando as suas competências em pequenas tarefas (O Projeto *A Avó Veio Trabalhar* é um bom exemplo, em que enquanto os idosos costuram, enquanto os jovens capacitam-nos ao dar as suas ideias fortemente aliadas ao design e à comunicação). O

<sup>21</sup> Estudo do INE, Projeções de População Residente 2015-2080, de 29 de Março de 2017

aumento do valor das pensões já foi atualizado em janeiro de 2017 e serão repostos em agosto de 2017 as pensões que não foram atualizadas entre 2011 e 2015, segundo o Orçamento de Estado de 2017.

Segundo o Orçamento de Estado, no ano de 2017 pretende-se democratizar o acesso à cultura, desenvolvendo processos específicos para captar novos públicos, nomeadamente na promoção de livros, de bibliotecas e diversas outras áreas de cultura. Para além disso, este ano pretende-se também melhorar a distribuição e a diversidade de oferta cultural no país, através de um modelo criado entre o Estado, os agentes culturais e as autarquias locais permitindo assim que mais cidadãos se cultivem.

No ano presente de 2017, o Estado pretende prosseguir a implementação do Programa Qualifica, consolidando o sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências escolares e profissionais com ofertas de educação e formação de adultos personalizadas.

A sustentabilidade é um assunto que tem vindo a assumir um papel importante na vida dos portugueses, assim como a sensibilidade para o excesso de consumo de bens materiais. Isto faz com que as pessoas estejam mais recetivas a novas formas de compra e venda de artigos em segunda mão ou nova forma de consumo de serviços, tais como o aluguer ou troca de casa, carro, serviços de *babysitting* ou *petsitting*, entre outros. Esta conscientização tem um impacto positivo na recetividade de novas plataformas assentes na economia de partilha.

#### **3.1.1.4 Fatores Tecnológicos**

A nível tecnológico deve ser destacado primeiramente a forte tendência do aumento da facilidade de acesso às tecnologias, nomeadamente à Internet. Hoje são poucos os sítios públicos que não disponibilizam o acesso à rede e a forte proliferação dos meios permite que os utilizadores estejam ligados 24 horas por dia, em diferentes dispositivos e, na maior parte das vezes, em simultâneo. Os dados do INE apurados em 2015 revelam que 7 em cada 10 pessoas com idade entre 16 e 74 anos estão ligados à internet e 2 fazem compras *online*. Nos últimos 5 anos (data de 2015), a utilização do comércio eletrónico aumentou 13 pontos percentuais, passando de 10% em 2010 para 23% em 2015. De acordo com os resultados do Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias realizado em 2015, a ligação à internet continua a ser mais frequente nas famílias com crianças e 70% dos agregados familiares em Portugal têm ligação à internet em casa, sendo o acesso de quase todas estas famílias através de banda larga.

A utilização das redes sociais em Portugal é mais frequente do que na União Europeia. Segundo o INE, em 2015, 70% dos utilizadores de internet em Portugal participaram em redes sociais. Este dado seria bastante positivo senão fosse a questão da segurança, visto que no mesmo estudo, cerca de metade (54%) das pessoas que utilizaram a internet em 2014/2015, declararam ter limitado ou evitado realizar atividades na internet devido a preocupações com a segurança. O fornecimento de informação pessoal para redes sociais ou profissionais foi a atividade evitada com maior frequência (por 35% dos utilizadores), seguindo-se a compra ou encomenda de produtos ou serviços (30%) e as atividades bancárias (26%).

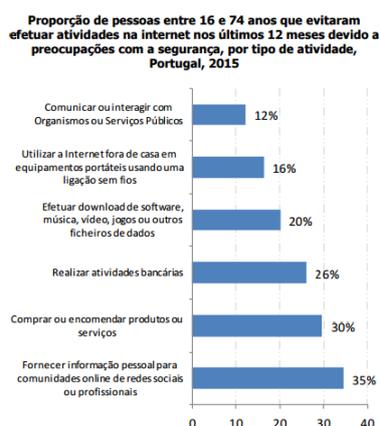


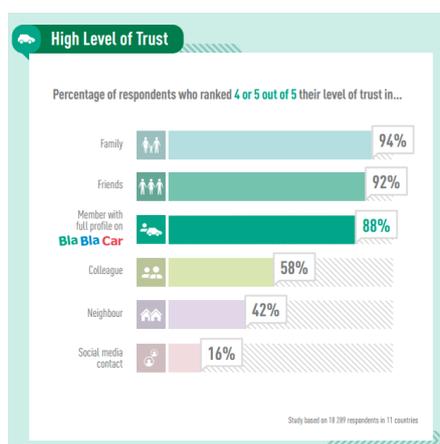
Ilustração 7 - Preocupações com a segurança - INE

Estes dados têm uma grande relevância para o desenvolvimento de novas plataformas *online*, onde o fator confiança é essencial e determinante para a gestão e vivência do serviço. Desta forma, são cada vez mais valorizadas as formas de *ranking* do utilizador. Botsman (2012) numa TED Talk<sup>22</sup>, referiu a importância que a reputação dos utilizadores tem na tomada de decisão, pois o nível de reputação está diretamente ligado ao nível de confiança. Botsman, reconhecida como uma das "Pessoas Mais Criativas em Negócios" pela *Fast Company*, acredita que é apenas uma questão de tempo para podermos efetuar uma pesquisa no *Facebook* ou no *Google* e ver uma imagem completa dos comportamentos de alguém em diferentes contextos ao longo do tempo. Esta autora defende que o futuro está na interligação de várias reputações em diferentes redes de partilha, isto é, o *ranking* que atribuem a alguém por uma venda no *OLX*, estar associado a uma venda no *eBay* ou um aluguer de quarto através do *Airbnb*. Este futuro cruzamento de dados vai ajudar a criar um capital de reputação e um histórico que

<sup>22</sup> Rachel Botsman (2012) A moeda da nova economia é a confiança – disponível em [https://www.ted.com/talks/rachel\\_botsman\\_the\\_currency\\_of\\_the\\_new\\_economy\\_is\\_trust](https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust)

permitirá desenvolver a confiança entre desconhecidos. Para provar isto, a NYU <sup>23</sup> fez um estudo sobre a *Bla Bla Car*, e uma das investigações foi perceberem o quanto as pessoas confiavam em outras desconhecidas, tendo acesso ao seu perfil completo, incluindo comentários e *ranking* por estrelas e a conclusão foi surpreendente. Percebeu-se que, com as ferramentas certas, os utilizadores confiam noutros utilizadores em 88%, ficando abaixo da família em apenas 4%, e bastante superior aos colegas, com cerca de 30%.

Estes dados são um exemplo claro da razão das economias de partilha estarem a aumentar. Hoje em dia existem as ferramentas necessárias para sentirmos que podemos confiar em pessoas estranhas. Este facto associado ao excesso de consumo em que vivemos hoje, proporciona uma maior sensibilidade e propensão à descoberta de outras formas de consumo, tais como a utilização de plataformas para compra e venda de artigos usados, ou aluguer de casa, carro ou bicicleta.



**Ilustração 8** - Estudo da NYU relativamente ao Nível de Confiança dos estudantes

### 3.1.2 Análise do Mercado da Economia de Partilha

Depois de uma observação atenta da caracterização do mercado, no ponto 3 da Parte I do presente documento, segue-se uma tabela com a análise das plataformas de economia de partilha com mais notoriedade no mercado para melhor entendimento do seu posicionamento. Foi tentado abordar os principais pontos, como a história, valores, número de utilizadores e investimentos ou faturação, não sendo possível recolher a informação sobre todas as plataformas, por falta de dados, assim foram recolhidas as informações distintas principais de cada uma.

<sup>23</sup> NYU - A Universidade de Nova Iorque é uma universidade de pesquisa privada sem fins lucrativos sediada na cidade de Nova Iorque. Fundada em 1831, a NYU é considerada uma das universidades de pesquisa mais influentes do mundo.

Nome	Descrição	Informações			Nº de utilizadores Registrados	
<b>Wikipédia</b>	A Wikipédia é um projeto de enciclopédia colaborativa, universal e multilíngue estabelecido na internet sob o princípio wiki.	A Wikipédia tem como propósito fornecer um conteúdo livre, objetivo e verificável, que todos possam editar e melhorar.	A Wikipédia sobrevive porque as pessoas contribuem com o seu tempo, pesquisa e práticas colaborativas. A recolha de denotativos é feita através da Fundação Wikimedia	Em 2010 o orçamento para a angariação de fundos estava nos 10 milhões, e no ano de 2016 chegou a 80 milhões.	Tem despesas anuais “apenas” no valor de 3 milhões <sup>24</sup>	1 943 112 em Portugal
<b>Coursera</b>	O Coursera é uma plataforma <i>online</i> que proporciona acesso universal à melhor educação do mundo fazendo parcerias com as melhores universidades e organizações para oferecer cursos on-line.	O lema desta plataforma é: “Imaginamos um mundo onde qualquer pessoa, em qualquer lugar, pode transformar a sua vida acedendo à melhor experiência de aprendizagem do mundo.”	A Coursera foi fundada em 2012 por dois professores de Stanford Computer Science que queriam partilhar os seus conhecimentos.	Têm mais de 2000 cursos e mais de 180 especializações	Têm 149 universidades parceiras	25 Milhões de aprendizagens
<b>Skillshare</b>	Skillshare é uma comunidade de aprendizagem on-line onde qualquer pessoa pode descobrir, encontrar ou até ensinar uma aula.	Esta plataforma foi criada com o objetivo de fornecer o acesso universal à aprendizagem de alta qualidade.	Existem três opções de pagamento, o mensal (11 euros mês), o anual (8 euros mês) e o de grupo (10 euros mês)	O Skillshare tem categorias de design, negócios, tecnologia, fotografia, escrita e culinária.	Mais de 16 mil aulas e mais de 5 milhões pagos aos “professores”	Mais de 2 milhões de alunos
<b>Udemy</b>	O Udemy é um mercado global <i>online</i> para aprender e ensinar novas competências.	A inspiração para a plataforma começou numa pequena aldeia na Turquia, onde o fundador, Eren Bali, estava frustrado com as limitações de uma sala de aula comum e decidiu aprender matemática pela internet.	Categorias de aprendizagem diversificadas, desde saúde, a desenvolvimento pessoal ou certificações em IT e <i>software</i> .	Possibilidade de aprendizagem em diversos dispositivos. O site apresenta 5 linguagens diferentes	Mais de 45 mil cursos	Mais de 15 milhões de alunos
<b>FutureLearn</b>	O FutureLearn oferece uma seleção diversificada de cursos, dados pelas principais universidades e instituições culturais do mundo.	Os seus princípios base são: Abertura, ouvir os aprendizes, contar histórias, promover a conversação, envolvimento forte, criar conexões, aprender com os outros, celebrar o progresso e envolver os aprendizes.	Categorias de aprendizagem diversificadas, como advocacia, política, literatura ambiente e história	Os cursos têm datas e tempos de duração específicos.	Têm 124 universidades parceiras	Mais de 6 milhões de alunos (6,177,165)
<b>Taskrabbit</b>	O TaskRabbit permite a conexão de utilizadores com pessoas da vizinhança, ou seja, permite a conexão entre pessoas que precisam de ajuda para algo, e pessoas dispostas a fazer essa tarefa.	A ideia surgiu através da fundadora, Leah Busque, quando percebeu que estava sem razão para o seu labrador e pensou: “como seria se existisse um sítio onde fosse possível conectar com um vizinho que estivesse na loja ou perto, e pudesse ajudar?”.	No seu início teve como incubadora, a fbFund, pertencente ao grupo do <i>Facebook</i> .	Foi fundado em 2008 por Leah Busque e já recebeu mais de 37 milhões de dólares em investimentos <sup>25</sup>	A Taskrabbit foi avaliada em 150 milhões de dólares em dezembro de 2012 E fatura cerca de 5 milhões de dólares mensais (dados de dezembro de 2011)	Mais de 50 funcionários em tempo integral trabalham no escritório de San Francisco e cerca de 50.000 “Rabbits” estão inscritos na plataforma.
<b>Airbnb</b>	A Airbnb é um mercado comunitário de confiança para as pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem alojamentos únicos em todo o mundo, seja a partir	Quer seja um apartamento por uma noite, um castelo por uma semana ou um condomínio por um mês, a Airbnb liga as pessoas à experiência de uma	Mais de 3 milhões de anúncios em todo o mundo em cerca de 191 países	A Airbnb é movida pelas pessoas e é a maneira mais fácil de ganhar um dinheiro extra, alugando um quarto na casa	A Airbnb estima que o seu impacto global na economia portuguesa foi de 1,07 mil milhões de euros em 2016, o	Mais de 160 milhões de hóspedes

<sup>24</sup> Segundo um artigo de Pete Forsyth, escritor da Wikipédia. Disponível em: <https://www.quora.com/How-does-Wikipedia-earn-money>

<sup>25</sup> Dados segundo um artigo do Jornal The Verge, em Julho de 2012. Disponível em: <http://bit.ly/2rBbJef>

	de um computador, um telemóvel ou um tablet.	viagem única, com diversos preços, em mais de 65.000 cidades.		própria, ou a casa inteira quando se vai de férias, por exemplo.	que inclui os 166 milhões de euros de receitas diretas de alojamento para os anfitriões (associados a 1,6 milhões de hóspedes) e os gastos dos turistas (calculados a partir das informações facultadas nos inquéritos da Airbnb) <sup>26</sup> .	
<b>Troca Casa</b>	Conectamos viajantes que partilham um modo de pensar, ajudamo-los a viajarem para qualquer lugar, a viverem como locais e a permanecerem gratuitamente.	Iniciado, em 1992, no formato de livro enviado pelo correio por Ed Kushins, um pioneiro da troca de casas, o HomeExchange evoluiu para uma rede social e foi um dos primeiros negócios a adotar o conceito de "consumo colaborativo".	O respeito, a curiosidade e a abertura de espírito são os valores fundamentais da Comunidade da Troca de Casas. Valorizamos as viagens autênticas e acreditamos que nada pode superar a Experiência de 'viver como um local'.	Cada troca de casa é adaptada à sua medida! Escolha quando, onde e com quem gostaria de trocar a sua casa. Viaje para qualquer lugar, troque com outros viajantes que partilham das suas ideias e viva como um local!	O preço de utilização da plataforma é de 150 reais por um ano, sendo que como benefícios existe a possibilidade de contacto com mais de 65 mil casas, viajar por mais de 150 países e poupar cerca de 58% dos custos de umas férias típicas.	Mais de 65 mil utilizadores com trocas de casa realizadas
<b>Helparound</b>	A missão de HelpAround é aliviar as lutas diárias de pacientes crónicos de diabetes, juntando-os em comunidade e gerando partilha de informações entre os utilizadores.	O HelpAround permite que os pacientes crónicos se juntem à plataforma baixando o aplicativo específico consoante a sua condição e acedam a uma rede de apoio de pacientes com as mesmas características.	A plataforma permite que as organizações combinem com os pacientes os recursos necessários para melhorar o acesso aos cuidados que necessitam.	Teve um investimento de 550 milhões de dólares <sup>27</sup>	Os utilizadores podem perguntar três vezes por mês a uma enfermeira uma questão relacionada com os diabetes, sem custos associados.	1500 utilizadores por mês e 30% utilizam a app todos os dias <sup>28</sup> .
<b>Couchsurfing</b>	O Couchsurfing é uma comunidade global que conecta viajantes com uma comunidade global de pessoas dispostas a partilhar os eu sofá.	O Couchsurfing começou em 2004 como um pequeno projeto de paixão dos fundadores Casey Fenton, Daniel Hoffer, Sebastian Le Tuan e Leonardo Bassani da Silveira. Um e-mail para um grupo de estudantes na Islândia deu à luz a ideia de que as pessoas em qualquer lugar gostariam de partilhar as suas casas com estranhos (ou, como gostam de apelidar, <i>amigos que ainda não conhecem</i> ).	Presentes em 200 cidades. Os seus principais valores são: partilhar a vida, criar conexão, oferecer bondade, ser curioso e deixar as coisas melhores do que quando foram encontradas.	A segurança é a prioridade máxima e a plataforma incentiva constantemente os viajantes a partilharem o seu feedback e experiências com os anfitriões.	Em modo free é possível ficar hospedado num sofá, ou oferecer o seu sofá a alguém, assim como a participação em eventos gratuitos para viajantes. Para ser destacado nas pesquisas, não ter publicidade e verificar os dados pelo telemóvel, é necessário ser um membro verificado (pago).	4 milhões de viajantes por ano e 400 mil anfitriões (pessoas que dão sofá). Cerca de 12 milhões inscritos
<b>Uniplaces</b>	A Uniplaces é um serviço inovador para estudantes que oferece uma nova abordagem no arrendamento <i>online</i> de casas para estudantes e dá acesso a milhares de propriedades em diferentes cidades universitárias da Europa.	A plataforma <i>online</i> foi fundada em 2012 por três colegas universitários: Miguel Santo Amaro, Mariano Kostelec e Ben Grech, que estudavam juntos nos Estados Unidos.	Em 2015 recebeu um investimento de 22 milhões do fundo Atómico, do cofundador e presidente do Skype Niklas Zennstrom.	De 2012 a 2015 a Uniplaces gerou cerca de 10 milhões de euros em valores de contrato para senhorios <sup>29</sup>	Presente em 165 países e com cerca de 35 mil quartos verificados	Mais de 250 000 estudantes

<sup>26</sup> Segundo dados do Jornal Expresso Economia, de Maio de 2017. Disponível em <http://bit.ly/2p5oRE7>

<sup>27</sup> Segundo dados do Business Wire, em Julho de 2016. Disponível em: <http://bit.ly/2saCu6y>

<sup>28</sup> Dados de 2014 retirados do Health Line. Disponível em: <http://bit.ly/2r7R0xu>

<sup>29</sup> Segundo um artigo do Observador, de Novembro de 2015. Disponível em <http://bit.ly/2qyo6ns>

<b>Woof</b>	A WWOOF é um programa de intercâmbio. Em troca de ajuda voluntária, as quintas WWOOF oferecem comida, alojamento e oportunidade para conhecer estilos de vida naturais.	Os voluntários têm a oportunidade de um contacto em primeira mão com as diversas técnicas de agricultura biológica, permacultura, construção ecológica e outras técnicas ambientalmente saudáveis.	A WWOOF teve início em 1971, em Inglaterra, quando Sue Coppard, tomou consciência da necessidade de proporcionar acesso ao campo a pessoas que não tinham a oportunidade de o fazer e que queriam apoiar o movimento da agricultura biológica.	A WWOOF põe em contacto as pessoas que querem ser voluntárias (WWOOFers) em quintas de agricultura biológica que estão à procura da ajuda de voluntários. Só em Portugal já existem 170 quintas inscritas.	O valor da quota de associado (válida por um ano) é de 15 euros para voluntários (WWOOFers) e de 25 euros para as quintas WWOOF. O pagamento pode ser feito através de cartão Visa ou Mastercard, por Paypal ou por transferência bancária	1966 utilizadores ativos em Portugal
<b>Etsy</b>	A etsy é uma plataforma global de e-commerce criativo que se foca na venda de produtos feitos à mão, vintage, ou de forma artesanal. Permite assim a interligação de compradores e vendedores de todo o mundo	Etsy foi fundada em junho de 2005 num apartamento em Brooklyn, Nova York, para preencher uma necessidade de uma comunidade <i>online</i> onde artesãos, artistas e fabricantes podiam vender as suas obras à mão, assim como produtos antigos e peças de artesanato.	A missão desta plataforma consiste em reinventar o comércio de modo a criar um mundo mais gratificante e duradouro. Pretendem ajudar a construir um mercado global e autêntico, centrado na comunidade.	76% dos vendedores norte-americanos consideram que a sua loja Etsy pode tornar-se um negócio, e quase um terço, já o fazem como ocupação total.	Segundo dados da marca, no ano de 2016 tiveram 2,84 biliões de dólares de vendas. A Etsy ganha dinheiro por artigo e por venda. Cada artigo colocado por um artesão tem um valor de 0,20 dólares e a venda tem uma taxa de 3,5% para a empresa. Para além disso, tem ainda receitas através da publicidade.	1,8 milhões de vendedores ativos. 29,7 milhões de compradores ativos e 45 milhões de artigos à venda
<b>PPL</b>	A PPL assenta no Crowdfunding (ou financiamento colaborativo), uma forma simples e transparente de angariação de fundos para um projeto através de uma comunidade <i>online</i> que partilha os mesmos interesses. A PPL é uma plataforma que permite reunir essa rede de promotores e os seus apoiantes.	A inscrição é gratuita, tanto para o empreendedor como para os apoiantes. O PPL funciona de modo simples e transparente, utilizando a mecânica "tudo ou nada"	Se a meta proposta for atingida dentro do prazo estabelecido, o promotor recebe os fundos e a plataforma cobra uma comissão de sucesso. Se o montante mínimo não for angariado, o promotor não receberá nada e os fundos serão devolvidos aos apoiantes. A plataforma não cobrará qualquer comissão	Se o montante for angariado na totalidade, dentro do prazo estabelecido, a plataforma retém uma comissão de 5% (+IVA) para além de uma comissão de 2% (+IVA) para os parceiros de pagamentos. Se essa meta não for atingida, todos os apoios serão devolvidos, sem qualquer custo.	2 224 545€ angariado, e cerca de 700 campanhas financiadas, com uma duração média de 50 dias. 61 164 apoiantes, dos quais 6508 contribuíram em mais de uma campanha	78 576 membros!
<b>Crowdfunder</b>	<b>Crowdfunder é uma comunidade com mais de 600 mil pessoas que financiam projetos inovadores. São financiadas ideias</b> , instituições de caridade, pessoas carenciadas, grupos comunitários, clubes desportivos, movimentos políticos, etc.	A plataforma existe porque acredita que as pessoas têm o poder de fazer a mudança que querem ver, e ao facilitarem o acesso ao financiamento da comunidade, podem desbloquear um futuro melhor.	É o site número 1 de crowdfunding no Reino Unido. Para os projetos referentes ao país existem prémios extra de 10 mil dólares	Crowdfunder tem mais de 1000 acionistas. Estes incluem Creative England, Crowdcube, Nesta, KEO Digital Ventures, Universidade de Plymouth, Hugh Fearnley-Whittingstall e mais de 1000 pessoas e organizações	Existem dois tipos de financiamento: "O Tudo ou Nada" e o "Manter o levantamento", que dá a oportunidade às pessoas de receber o dinheiro angariado, mesmo que não chegue à totalidade proposta.	Mais de 38.566.073 Milhões de dólares angariados
<b>Boughtbymany</b>	É uma plataforma <i>online</i> que pretende ajudar pessoas com diferentes problemas a conseguir seguros, seja de saúde, de casa, de viagem ou de animais. Consiste em ajudar as pessoas com base em comentários e partilhas de	Têm grupos distintos, como seguro de casa, de desporto e lazer, trabalho, viagem, carro, viagem, telefone, animais e planos de saúde. Cada grupo tem os respetivos membros e comentários associados a cada situação personalizada do utilizador.	Esta plataforma aproveitou a oportunidade que as seguradoras deixaram escapar, os problemas individuais das pessoas. Os grupos são criados para que se organizem condições para negociar preços de seguros que de outra forma seriam agravados (como ter	No final do ano de 2016 recebeu 7,5 milhões de dólares de investimento <sup>30</sup>	A plataforma já conta com 300 grupos distintos e conseguem descontos em média de 18,2%	Mais de 250 mil membros

<sup>30</sup> Segundo dados do Jornal Techeu, de Janeiro de 2017. Disponível em <http://bit.ly/2sdcRIS>

	conhecimentos e assim ajustar o seguro a cada situação.		um animal exótico ou fazer um seguro de saúde tendo problemas cardíacos)			
<b>eBay</b>	O eBay liga milhões de vendedores pelo mundo, disponibilizando produtos novos e usados. Esta plataforma pode ser considerada o site de e-commerce mais popular do mundo.	Depois de passar um fim de semana em casa a escrever código no seu computador pessoal, o fundador do eBay, Pierre Omidyar, lança o AuctionWeb, um site "dedicado a reunir compradores e vendedores num mercado aberto e honesto". Em setembro de 1997, AuctionWeb passa a chamar-se eBay.	A visão da plataforma consiste na crença de que o comércio deve ser uma possibilidade para todas as pessoas e que todos os bens não utilizados devem circular, apoiando-se na economia circular, onde as coisas são recicladas e reaproveitadas.	A missão da empresa passa por ser a plataforma eleita na descoberta de uma grande seleção de produtos.	A app do eBay tem 359 milhões de downloads e um bilião de produtos ativos.	169 milhões de utilizadores ativos
<b>OLX</b>	O OLX é um serviço <i>online</i> que proporciona aos utilizadores um site na internet com o objetivo de facilitar a divulgação de intenções de venda ou contratação de produtos, serviços ou comunicação interpessoal através de um sistema de classificados.	É possível comprar e vender artigos tão distintos como, móveis para a casa, carros ou motos, animais, telemóveis, tratores, roupa e alguns serviços e ofertas de trabalho.	A plataforma faz parte do grupo Fixeads, fundada em 2007 e detentora de outros <i>sites</i> assentes no mesmo princípio, como o Coisas, o StandVirtual, o Imovirtual e a Faturavirtual.	Com 1,1 milhões de visitas diárias (número avançado pela empresa), é um dos principais <i>sites</i> de classificados em Portugal e no mundo.	Em Portugal têm mais de 3 milhões de anúncios disponíveis. Em 2016, a app OLX foi descarregada em 696.214 dispositivos móveis.	o OLX, em Portugal, recebeu mais de 27,7 milhões de visitas em 2016,
<b>Wallapop</b>	Wallapop é app que pretende ser uma feira virtual e móvel de forma aplicação gratuita e que permite comprar e vender produtos em segunda mão.	Pretendem fazer do mundo um sítio mais colaborativo e mais verde.	Em janeiro de 2015 expandiram-se para França, Reino Unido, México e Brasil. Mas o destaque foi para os EUA, onde ficaram no topo de downloads em semanas.	Ganharam em 2015 o prémio da melhor <i>startup</i> .	De acordo com a TechCrunch, a Wallapop teve num processo de financiamento de 100 milhões de dólares pela Fidelity Growth Partners, o que permitiu a sua expansão.	30 milhões de usuários e mais de 3,5 milhões de produtos.
<b>Refood</b>	A Refood é uma organização de actuação micro-local, criada para re-aproveitar excedentes alimentares e realimentar quem mais precisa.	O projeto Refood é um esforço eco humanitário, 100% voluntário, efetuado para e pelos cidadãos ao nível micro-local, com o objetivo de acabar com a fome nos bairros urbanos.	Ao mesmo tempo, procura acabar com o desperdício de alimentos preparados, reforçando os laços comunitários locais.	Já estão presentes no Algarve, Beira Interior e Litoral, Minho e Trás os Montes, Porto, Ribatejo e na Zona Oeste de Portugal.	Mais 900 parceiros e mais de 4000 voluntários fazem com que este projeto seja possível.	4200 beneficiários e 1 milhão de refeições por ano
<b>Banco do Tempo</b>	Banco de Tempo é um sistema de organização de trocas solidárias que promove o encontro entre a oferta e a procura de serviços disponibilizados pelos seus membros. No Banco de Tempo troca-se tempo por tempo; todas as horas têm o mesmo valor e quem participa compromete-se a dar e a receber tempo.	Apresentam os seguintes serviços: Atividades com crianças e jovens, de acompanhamento com adultos, de organização da vida doméstica, manuais, de cuidado de animais e plantas, administrativas, cuidado pessoal, e ensino-aprendizagem.	Na prática, funciona deste modo: quando um membro do Banco de Tempo precisa de um serviço, contacta a sua agência, que procura um outro membro que o possa realizar. Realizado o serviço, quem o solicitou passa um cheque de tempo. O membro que prestou o serviço deposita o cheque, que é creditado na sua conta, e poderá obter serviços disponibilizados por qualquer outro membro.	A unidade de valor e de troca é a hora. Todas as horas têm o mesmo valor: não há serviços mais valiosos do que outros e há obrigatoriedade de intercâmbio, ou seja, todos os membros têm que dar e receber tempo.	O primeiro contacto do Graal (movimento internacional de mulheres) com o conceito do Banco de Tempo deu-se num encontro em Barcelona, em 1998, através da Associação Salud Y Familia, no âmbito do projeto "Para uma Sociedade Activac".	Existem 28 agências em Portugal, com 76 membros e, no total, há, aproximadamente, 1900 membros inscritos em Portugal.
<b>Freecycle</b>	Freecycle é um movimento popular e sem fins lucrativos de pessoas que estão a dar (e receber) coisas de graça nas cidades e assim combater o	No dia 1º de Maio de 2003, o Sr. Deron Beal enviou o primeiro e-mail a anunciar a Rede Freecycle™ para cerca de 30 ou 40 amigos e um	O Freecycle tem marcas registradas em 32 países, incluindo Austrália, Nova Zelândia, Canadá, Estados Unidos e todos os países da União Europeia.	Ser membro é grátis, e tudo o que é anunciado tem que ser grátis e apropriado para todas as idades.	O servidor da Rede Freecycle e a suas despesas de operação são financiadas com o apoio de empresas, através da	Freecycle® é composta de mais de 5.000 grupos com mais de 9 milhões de

	desperdício.	conjunto de organizações sem fins lucrativos de Tucson, no estado do Arizona, nos Estados Unidos da América.			publicidade no site (uma barra de publicidade do Google), através de financiamentos e donativos individuais.	membros em todo o mundo
<b>OpenStreetMap</b>	O OpenStreetMap é um mapa do mundo, criado por todas as pessoas e de uso livre sob uma licença aberta.	O OpenStreetMap é desenvolvido por uma comunidade voluntária de mapeadores que contribuem e mantêm atualizados os dados sobre estradas, trilhos, cafés, estações ferroviárias e muito mais por todo o mundo.	O OpenStreetMap fornece dados a milhares de sítios na internet, aplicações de telemóveis e outros dispositivos	O OpenStreetMap valoriza o conhecimento local. Os colaboradores utilizam fotografias aéreas, dispositivos GPS, e mapas do terreno para verificar que a informação no OpenStreetMap é rigorosa e atualizada.	Aceitam donativos, mas como principais organizações apoiantes têm o <i>mapbox</i> , o <i>esri</i> , <i>mapzen</i> e bing.	Têm milhares de utilizadores.
<b>EatWith</b>	A Eatwith é uma plataforma tecnológica que reúne as pessoas e permite que partilhem uma refeição, histórias, e bons momentos na casa de pessoas “estranhas”.	A ideia é simples, basta entrar no site, escolher a cidade, o tipo de cozinha, o a quantia que se está disposto a gastar e a plataforma dá as escolhas possíveis.	Todas as alternativas são refeições na casa de moradores locais. A Eateith garante que só trabalha com <i>chefs</i> profissionais ou pessoas experientes na cozinha.	A missão é criar uma possibilidade única de interação e partilha, não apenas com os donos da casa, mas também com outros convidados, que podem ser moradores ou turistas.	Estão presentes em 50 países e 200 cidades, com mais de 1500 menus criados	Mais de 650 anfitriões e mais de 11 mil jantares bem-sucedidos
<b>Quirky</b>	Quirky é um sistema de trocas em que existe alguém que tem uma ideia e alguém que a possa desenvolver. A plataforma permite que os solucionadores de problemas todos os dias consigam transformar ideias em produtos bem-sucedidos	Existem quatro possibilidades: 1) a de ter uma ideia ou um produto para desenvolver, 2) a vontade de contribuir para que essas ideias ganhem vida, 3) a habilidade ou experiência para desenvolver o projeto e 4) a intenção de comprar o produto final.	Permite complementar duas necessidades de uma vez só e juntar ideias, experiências e pessoas em grupos que podem fazer a diferença	Em fevereiro de 2016 a marca comunicou a sua venda à empresa Q Holdings LLC.	2,103,407 Contribuições e quase 11 milhões de dólares em royalties	1,232,385 Membros
<b>Getaround</b>	A Getaround consiste num movimento de troca de carro. Ou seja, uma pessoa que não esteja a usar o seu carro e que permita que outra pessoa o utilize, pagando-lhe para esse efeito. A Getaround não pretende apenas melhorar a sustentabilidade, mas também o trânsito nas cidades, os níveis de poluição e a renda no final do mês, que os utilizadores que emprestam o carro iram receber.	A missão é inverter a tendência da quantidade de carros existentes no mundo. A Getaround defende que o sistema de transporte é ineficiente e insustentável. A média de utilização de um carro por dia é de 2 horas. O que significa que fica parado durante 22.	A Getaround estima que seja possível fazer 10 mil dólares por ano a partilhar o carro pessoal.	Em 2011, a Getaround ganhou o TechCrunch Disrupt. Para além de flexível e conveniente, também oferecem 100% de cobertura no seguro.	Custa ao utilizador 5 dólares por hora e o serviço pode ser visto ao segundo pela app, não existindo taxas mensais ou anuais por utilização.	200 mil nos EUA.
<b>GoCambio</b>	A missão da GoCambio é conectar os milhões de pessoas que desejam melhorar um idioma ou uma competência específica com os milhões de pessoas que estão a viajar e procuram experiências únicas e independentes. É uma troca de casa por novas experiências.	A GoCambio nasceu para, por um lado, ajudar as pessoas a aprender de graça, e por outro para ajudar outras pessoas a encontrar lugares grátis para a sua estadia.		GoCambio é uma empresa nova e única na economia de partilha global e está presente em 65 países	O serviço é gratuito – “Sem letras pequenas. Sem custos de inscrição. Sem taxas de conexão”	Mais de 4 mil gostos no <i>Facebook</i>

<b>Zipcar</b>	O Zipcar é uma alternativa ao aluguer de carros, baseado no conceito de <i>car sharing</i> . O <i>car sharing</i> funciona como um sistema de aluguer de carros, mas, ao contrário do tradicional <i>rent a car</i> , que oferece opções de aluguer mais longas, no Zipcar o cliente usa o carro apenas algumas horas ou um dia, e apresenta preços mais baixos, e ainda inclui gasolina e seguro.	A missão da empresa passa pela imaginação de um futuro onde a comunidade partilha de carros supere o número de proprietários de automóveis nas principais cidades do mundo	Em 2013, o Zipcar foi comprado por 500 milhões de dólares pelo grupo Avis Budget. No entanto, a companhia continua com o mesmo serviço de <i>car sharing</i> .	A Zipcar está presente em mais de 500 cidades e vilas, 600 universidades e mais de 50 aeroportos. Existem três categorias diferentes, para todas as pessoas, para negócios e para universidades.	Existem vários planos diferentes. O utilizador pode subscrever anualmente, por 70 dólares, mensalmente por 7 dólares ou por condução, com preços de 8 a 10 dólares por hora.	Foram necessários 2 anos para a Zipcar ter 1000 membros, hoje bastam segundos. Tem mais de um milhão de utilizadores de forma contante
<b>BlaBlaCar</b>	Uma plataforma <i>online</i> de partilha de carro. A BlaBlaCar levou o conceito de partilha de carro mais longe e criou uma plataforma que junta condutores com lugares livres no carro e passageiros que viajem para o mesmo destino.	O nome BlaBlaCar vem de uma característica dos perfis na plataforma, na qual os membros revelam se são "Bla", "BlaBla" ou "BlaBlaBla" para indicar se falam muito ou pouco enquanto viajam.	A BlaBlaCar recomenda na plataforma um valor por passageiro e viagem de 0,05 euros por quilómetro, apropriada para a partilha de gastos inerentes à condução (gasolina, portagens, manutenção, seguros, impostos, etc.) e limita a contribuição máxima que os condutores podem solicitar de maneira a que não se superem estas despesas.	Os três valores da marca são: 1. <i>"done is better than perfect"</i> (a ação é mais importante que a perfeição) 2. <i>"the member is the boss"</i> (o membro é que manda) 3. <i>"think it, build it, use it"</i> (pensar, criar, usar)	Foi financiado com 300 milhões de dólares e a última avaliação foi de 1.6 biliões de dólares <sup>31</sup>	30 milhões de membros em 22 países
<b>Uber</b>	A Uber é uma plataforma de tecnologia que liga as pessoas que querem deslocar-se as pessoas que estão disponíveis para as levar.	A Uber foi criada em São Francisco em 2009, e lançou o seu serviço nesta cidade em 20	O pagamento da viagem é feito de forma automática e eletrónica, através do cartão de pagamento registado na aplicação.	A plataforma está disponível em mais de 350 cidades, espalhadas por 67 países do mundo	A Uber vale 68 mil milhões de dólares. As receitas líquidas da empresa terão superado os 5,5 mil milhões de dólares em 2016. <sup>32</sup>	3 milhões de viagens por dia

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 18** – Análise das diferentes plataformas integradas no mercado da economia de partilha

<sup>31</sup> Segundo um artigo da Unicorn Economy. Disponível em: <https://unicornomy.com/blablacar-business-model/>

<sup>32</sup> Segundo dados do Jornal Observador de Março de 2017. Disponível em <http://bit.ly/2sil8Dh>

## **3.2. Análise Micro**

### **3.2.1 Análise das 5 forças de Porter**

É importante caracterizar os fatores de competitividade que são determinantes na estruturação de um novo serviço. Desta forma, deve ser averiguada a atratividade que a plataforma *online* terá no seu meio. Porter (1979) considera que a atratividade é determinada através de cinco forças competitivas: entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes. Estas cinco forças determinam a rentabilidade pois são fundamentais ao desenvolvimento de estratégias bem estruturadas e eficientes.

#### **1. Entrada de novos players**

Existe um grande *boom* nas plataformas de economia de partilha, e sendo o mercado *online* cada vez mais fácil de usar (com facilidade de qualquer pessoa criar um *site*, através do *wordpress*, *webnote*, *weebly*, entre outros) é possível que surjam ideias idênticas, sendo assim considerado o potencial de entrada de novos *players* no mercado com uma força elevada. Para além do crescimento deste mercado, o interesse em conceitos como partilha e colaboração tem aumentado exponencialmente, sendo que os consumidores estão cada vez mais atentos a novas formas de consumo colaborativo, elevando a probabilidade de impulsionar a entrada de novos concorrentes no mercado.

#### **2. Rivalidade entre concorrentes atuais**

Embora existam algumas plataformas *online* onde se possa adquirir e partilhar conhecimento, tais como, *Udemy*, *Coursera*, *Skillshare* e *Duolingo* estas disponibilizam apenas o serviço de *e-learning*. Em Portugal ainda não existe uma plataforma onde seja possível combinar uma troca de conhecimentos ou competências numa plataforma especificamente elaborada para esse efeito. No entanto, considerando todas as plataformas de conhecimento *online* como concorrentes indiretos, podemos considerar que a rivalidade entre os *players* atuais é de força elevada.

### **3. Ameaça de produtos substitutos**

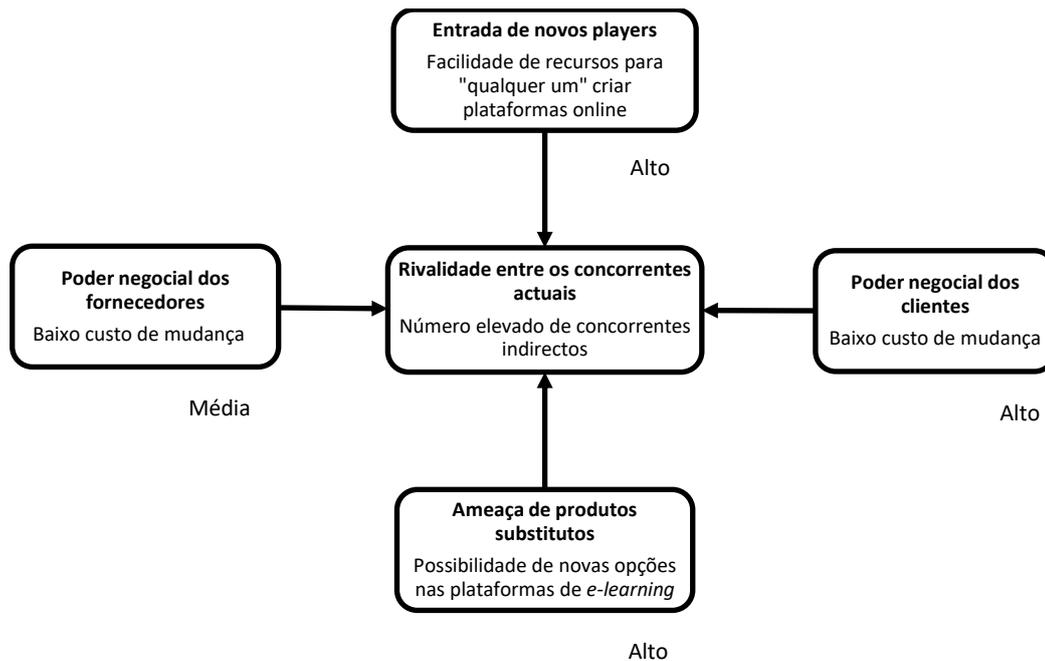
Como produto substituto, considera-se qualquer plataforma de ensino *online*, *e-learning*, que embora a maior parte delas não se enquadre no conceito de economia de partilha, também têm como objetivo trazer novos conhecimentos e gerar novas competências aos seus utilizadores. A probabilidade destas plataformas apresentarem opções suplementares é de força elevada. Assim, torna-se importante demonstrar as principais características diferenciadoras entre plataformas semelhantes e a plataforma proposta.

### **4. Poder de negociação dos Clientes**

O poder negocial dos clientes pode ser considerado de força alta pois os clientes não tem custos associados à mudança, podendo a qualquer momento abandonar a plataforma e recorrer a formas de ensino *online*. Para contrariar este fator é essencial demonstrar aos utilizadores que a plataforma tem um cariz social e que ao ser utilizada estão a contribuir para uma causa. Para além disto e de forma a ultrapassar esse elevado poder negocial dos clientes, serão elaboradas estratégias de retenção de clientes e fidelização dos mesmos.

### **5. Poder de negociação com fornecedores**

Considera-se o poder negocial dos fornecedores médio, considerando que numa fase inicial os principais fornecedores serão os prestadores de serviços da construção, *design* e implementação da plataforma *online*, que teriam associado uma força baixa, senão fosse, numa fase posterior considerado os clientes também como fornecedores, pois os utilizadores formadores vão prestar um serviço à plataforma, podendo ser recompensados com isso. Desta forma considera-se o poder negocial com força média.



**Ilustração 9** – Modelo das cinco forças de Porter aplicado à plataforma Zeca

Fonte: Adaptado de Porter (1998)

### 3.2.2 Fatores críticos de sucesso

Para uma estratégia de negócio eficaz e bem-sucedida é fundamental a identificação dos fatores críticos de sucesso das empresas neste mercado. Estes fatores são constituídos pelas diferentes variáveis que proporcionam uma valorização para os clientes na diferenciação da concorrência. É fundamental averiguar e perceber o que os clientes querem e precisam, assim como saber o que a empresa pode e deve fazer para ultrapassar a concorrência. Assim, determinando o melhor posicionamento para a plataforma relativamente aos concorrentes, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Diversidade de género nas ofertas de ensino;
- Diversidade de ofertas por localização;
- Associação a uma causa de cariz social;
- Perfis completos que transmitam confiança;
- Certificação da entidade;
- Eficácia e rapidez na comunicação.

## 4. Análise da empresa

### 4.1 Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)

Através de uma análise SWOT pretende-se identificar e caracterizar os principais fatores que caracterizam a estratégia do lançamento da plataforma Zeca, na área da economia de partilha. A nível interno é essencial apontar os pontos fortes e fracos que a plataforma apresenta, assim como a nível externo, é fundamental identificar as ameaças e oportunidades que o mercado apresenta.

#### 4.1.1 Pontos fortes:

- Pioneira em Portugal
- Direcionada ao público português
- Uso da língua portuguesa
- Modelo de plataforma de fácil usabilidade
- Conceito inovador e diferenciador no mercado português
- Aprendizagem a baixo ou zero custo
- Promoção das entidades e/ou pessoas que tenham serviços em diferentes áreas de ensino
- Possibilidade de seleção da aprendizagem através da localização pretendida
- Possibilidade de seleção através do tema que se quer aprender/ensinar
- Cariz social associado
- Datas e horários a combinar pelos interessados

#### 4.1.2 Pontos fracos:

- Credibilidade no lançamento da plataforma (sem histórico de *reviews* inicialmente)
- Investimento inicial elevado
- Margens pequenas de lucro nos primeiros anos
- Dificuldade na angariação dos primeiros clientes devido à empresa ser nova e sem referências

#### 4.1.3 Oportunidades

- Aumento do número das plataformas de economia de partilha
- Apoios a novas ideias, como o Programa 2020 e o InvesteJovem

- O ensino é a área com menos incidência no mercado da economia de partilha
- Mais receptividade dos portugueses a novas formas de ensino
- Crescimento do mercado do consumo colaborativo
- Parcerias com entidades de ensino, como escolas ou universidades
- Parcerias com professores ou pessoas que tenham pequenas empresas, como por exemplo, escolas de música ou centros de explicação.

#### **4.1.4 Ameaças:**

- A maior parte da população do país é envelhecida, e algumas pessoas não estão habituadas ao uso das novas tecnologias
- Aumento da concorrência no mercado da economia de partilha
- Possibilidade de o modelo da plataforma ser copiado

## **4.2 Análise SWOT Dinâmica**

Após a análise externa e interna da Zeca, é possível cruzar estas duas dimensões e identificar as capacidades competitivas da empresa no mercado onde atua. Este cruzamento permite uma melhor análise para a formulação de uma estratégia, diminuindo assim o impacto das ameaças e pontos fracos no lançamento da plataforma e potenciando as oportunidades e os pontos fortes existentes.

Através do cruzamento destes dados é possível identificar quatro aspetos críticos no desenvolvimento da empresa: desafios, restrições, avisos e riscos.

Na tabela seguinte encontra-se discriminada esta dinâmica tendo em conta os pontos da análise SWOT já anteriormente identificados.

	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aumento do número das plataformas de economia de partilha</li> <li>&gt; Apoios a novas ideias, como o Programa 2020 e o InvesteJovem</li> <li>&gt; O ensino é a área com menos incidência no mercado da economia de partilha</li> <li>&gt; Mais receptividade dos portugueses a novas formas de ensino</li> <li>&gt; Crescimento do mercado do consumo colaborativo</li> <li>&gt; O público jovem adere cada vez mais a este tipo de plataformas diferenciadoras</li> <li>&gt; Parcerias com entidades de ensino, como escolas ou universidades</li> <li>&gt; Parcerias com professores ou pessoas que tenham pequenas empresas, como por exemplo, escolas de música ou centros de explicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A maior parte da população do país é envelhecida, e algumas pessoas não estão habituadas ao uso das novas tecnologias</li> <li>&gt; Aumento da concorrência no mercado da economia de partilha</li> <li>&gt; Possibilidade de o modelo da plataforma ser copiado</li> </ul>
Pontos Fortes	Desafios	Avisos
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pioneira em Portugal</li> <li>&gt; Direcionada ao público português</li> <li>&gt; Uso da língua portuguesa</li> <li>&gt; Modelo de plataforma de fácil usabilidade</li> <li>&gt; Conceito inovador e diferenciador no mercado português</li> <li>&gt; Aprendizagem a baixo ou zero custo</li> <li>&gt; Promoção das entidades e/ou pessoas que tenham serviços em diferentes áreas de ensino</li> <li>&gt; Possibilidade de seleção da aprendizagem através da localização pretendida</li> <li>&gt; Possibilidade de seleção através do tema que se quer aprender/ensinar</li> <li>&gt; Cariz social associado</li> <li>&gt; Datas e horários a combinar pelos interessados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prospeção da plataforma num mercado recente em Portugal, o da economia de partilha</li> <li>&gt; Estabelecer parcerias com organizações e entidades que promovam o ensino junto de um público mais jovem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sensibilizar as pessoas com mais idade para a possibilidade de novas aprendizagens e momentos didáticos sem despesas associadas</li> <li>&gt; Destacar da concorrência utilizando o cariz social associado como elemento diferenciador</li> </ul>
Pontos Fracos	Restrições	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Credibilidade no lançamento da plataforma (sem histórico de <i>reviews</i> inicialmente)</li> <li>&gt; Investimento inicial elevado</li> <li>&gt; Margens pequenas de lucro nos primeiros anos</li> <li>&gt; Dificuldade na angariação dos primeiros clientes devido à empresa ser nova e sem referências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dificuldade na obtenção de clientes mesmo com o crescimento do mercado</li> <li>&gt; Apostar em diferentes parceiros para minimizar os custos e riscos financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Falta de adaptação dos séniores a este tipo de iniciativas</li> <li>&gt; Uma plataforma que já seja conhecida no mercado pode copiar a ideia e com outra credibilidade, ser melhor sucedida</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19 – Análise SWOT dinâmica

## 5. Objetivos da empresa

### 5.1 Objetivos quantitativos

O principal objetivo no ano de lançamento é atingir os 2400 utilizadores alunos (uma média de 200 utilizadores por mês) e uma subscrição de 600 utilizadores formadores (uma média de 50 utilizadores por mês) no cenário otimista.

Relativamente à faturação e supondo que a *tip* não é variável e se concentra nos 10 euros por cada utilizador aluno, e a subscrição média do utilizador formador será de 7,98 euros mês, o lucro estimado será de 28.788,00 euros (contando para estimativa apenas a subscrição

anual), sem contar com a publicidade gerada. O lucro que possa surgir do primeiro ano será para investimento em comunicação e despesas de plataforma. Espera-se obter lucro a partir do segundo ano, com um crescimento de 25% no segundo ano, e um esperado de 30% no terceiro, assim como o crescente aumento do interesse de entidades em utilizar a plataforma como divulgação dos seus serviços.

## **5.2 Objetivos qualitativos**

Pretende-se que a plataforma Zeca seja uma mais valia para o mercado do consumo colaborativo e principalmente para a sociedade portuguesa. É de maior importância criar valor junto das comunidades e de entidades de ensino, interligando os portugueses que querem aprender com aqueles que estão dispostos a ensinar. Para isto, espera-se que a plataforma seja notícia em *sites* de ensino e empreendedorismo e principalmente que tenha um número credível de *reviews*, para gerar confiança aos seus utilizadores.

## **6. Estratégia da empresa**

### **6.1 Visão**

Ser a plataforma de referência na área do ensino no mercado da aprendizagem colaborativa.

### **6.2 Missão**

Criar valor para a sociedade portuguesa e fortalecer o sentido de comunidade com o incentivo à aprendizagem contínua e à aquisição de novas competências, através de uma plataforma de economia de partilha.

### **6.3 Valores**

Para a Zeca existem cinco valores essenciais:

- Confiança;
- Credibilidade;
- Partilha;
- Adaptabilidade;
- Sustentabilidade.

Como referido no enquadramento teórico, a confiança é o elemento diferenciador que torna possível a viabilidade de uma plataforma *online* com base no consumo colaborativo (Bostman & Rogers, 2011). É este o elemento que torna a plataforma suscetível da credibilidade que lhe deverá estar associada, tanto para o mercado como para os seus utilizadores.

Só existe uma partilha verdadeira quando se é ciente da possibilidade de uma adaptabilidade. É fundamental receber e dar *feedback*, antecipar as necessidades dos utilizadores, e se necessário, adaptar. Desta forma, o caminho fica livre para a sustentabilidade, não apenas na orientação de lucro para a empresa e os seus investidores, mas também para as organizações e entidades parceiras, de cariz social e/ou didático.

#### **6.4 Reason Why**

É importante perceber a importância que o serviço apresenta para a sociedade. A plataforma Zeca acredita que o mundo seria um local melhor se as pessoas cooperassem em comunidade e partilhassem os seus conhecimentos. O Sentido de comunidade e a generosidade para com o outro geram felicidade e alegria na vida das pessoas.

Existem todos os dias pessoas a querer aprender e pessoas que gostariam de ensinar. Pessoas que gostavam de aprender numa escola, pessoas que preferem aprender de forma rápida (num curso/workshop/seminário) e pessoas que gostariam de aprender de forma informal, com o vizinho do lado, a amiga do bairro, o primo da tia... Mas como saber quem são essas pessoas? As que estão dispostas, que têm tempo e/ou vontade para partilhar os seus conhecimentos com aqueles que querem aprender?

Existem pessoas que querem aprender. Aprender coisas úteis e sem grandes formalidades. Uma rapariga de 25 anos que quer criar uma horta em casa e não sabe como, um engenheiro com horário apertado, que gostava de aprender violão e não consegue horário numa escola tradicional, uma senhora de 40 anos que quer começar a fazer as suas receitas em versão saudável”, um rapaz de 30 anos que gostaria de aprender cestaria ou outro que gostava de aprender uma nova língua, mas não consegue conciliar com o horário da escola dos filhos. Seja qual for a história, a falta de oportunidade, dinheiro e de tempo existe, mesmo quando a vontade é muita. À distância de uns *clicks* na plataforma, a Zeca consegue interligar estas pessoas, e criar um novo sentido de comunidade na sociedade portuguesa. A Zeca imagina assim um mundo onde todos podem ensinar, e todos podem aprender.

## **6.5 Segmentação e targeting**

A segmentação de mercado é determinante para agrupar os consumidores com base nas suas necessidades, atitudes e comportamentos. No caso da plataforma Zeca, as variáveis geográficas e de idade não existem, visto que não existe limite de idade para participar na plataforma, embora se recomende o uso até aos 16 apenas sob a orientação dos pais. Quanto à variável geográfica, embora de início se verifique maior acentuação nas grandes cidades, o objetivo é cobrir também cidades mais pequenas.

Assim, considera-se que o público alvo da plataforma Zeca, são pessoas do género feminino e masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 70 anos, que queiram aprender uma nova competência ou por outro lado, ensinar alguma competência que tenham. São pessoas com acesso a um dispositivo em rede, que acompanham os problemas da sociedade, preocupadas com a sustentabilidade, que procuram novas formas de aprender e/ou ensinar, com atitudes ecológicas, que fizeram ou gostavam de fazer voluntariado, que têm demasiado tempo livre (utilizador formador) ou por outro lado pouco tempo livre (utilizador aluno) e que são mais sensíveis ao sentido de comunidade e à compaixão com o outro.

## **6.6 Posicionamento**

O Posicionamento de uma empresa deve estar de acordo com as suas vantagens competitivas no mercado, com o objetivo de refletir o lugar que se pretende na mente dos consumidores relativamente aos outros *players* do mercado.

A Zeca é uma plataforma que pretende interligar todas as pessoas que queiram aprender com aquelas que querem e gostam de ensinar, através de aulas personalizadas e combinadas de forma autónoma, sem custos associados obrigatórios, com o objetivo de incentivar as pessoas a adquirirem novos conhecimentos.

## **6.7 Marketing Mix**

### **6.7.1 Produto**

A Zeca é uma plataforma *online* que está enquadrada na economia de partilha e que pretende incidir numa área pouco explorada deste mercado, a aprendizagem colaborativa. A ideia é que se interligue as pessoas que querem ensinar com aquelas que querem aprender, através de um site em que disponibiliza as competências que existem através de tema e

também por pontos de proximidade. Embora a plataforma seja gratuita, assenta no modelo *freemium*, que permite aceder a mais possibilidades pagando um *fee* mensal. Uma grande parte dos lucros serão devolvidos à comunidade, através de doações a instituições e organizações sem fundos lucrativos, que mudaram a cada trimestre. No futuro pretende-se que a plataforma possa colaborar com várias entidades de ensino, centros de explicação e escolas de música como parceiros ativos e diferenciadores do serviço.

**Branding:**



**Ilustração 10** – Protótipo do logotipo da plataforma Zeca

Fonte: Elaboração própria



**Ilustração 11** – Protótipo do símbolo da Zeca

Fonte: Elaboração própria

### 6.7.2 Preço

O preço das versões PRO foram tidas em conta de acordo com o *benchmarking* efetuado em plataformas inseridas na aprendizagem colaborativa. Embora esta concorrência seja apenas indireta, pois apenas dispõe de aulas em formato de vídeo *online*, verifica-se que a média de valores se encontra entre os 8 e os 11 euros mensais, sendo que os preços variam conforme o pagamento escolhido (mensal ou anual). Relativamente à publicidade, não foi possível apurar os valores praticados nos mercados de aprendizagem colaborativa, mas foi feito um *benchmarking* relativamente ao mercado do consumo colaborativo (em plataformas como o OLX, por exemplo).

A plataforma oferece o primeiro mês de versão PRO aos utilizadores formadores. A partir daí é cobrado 9,98€ para um utilizador formador ter acesso a um mês de upgrade, com destaque na *homepage*, anúncios no topo da pesquisa e artigos no blogue. Se o pagamento da subscrição for anual, há uma poupança de 2€, ficando apenas a 7,98€ por mês. Relativamente às *tips*, embora a plataforma aconselhe um mínimo de 10€ por aula, existe a possibilidade do utilizador aluno contribuir com a quantia que desejar. Os anúncios de publicidade, inseridos por exemplo por entidades de ensino, variam em relação ao tema a que se dirigem, ao tipo de anúncio (primeira página, para o topo na área de pesquisa ou em destaque relativamente a outras publicações) e ao tempo que permanecerá na plataforma, podendo ir de 1,99€ a 149,99€.

### 6.7.3 Distribuição

A distribuição da plataforma será feita através do canal direto e principal, a plataforma *online*, assim como as suas redes sociais, como o *blogue*, *facebook*, *links* patrocinados na pesquisa do google e ainda a publicidade em jornais e revistas de interesse. Para além disso, a distribuição será feita também através de canais indiretos, como parceiros de entidades de ensino e organizações ONG e outras de cariz social.

### 6.7.4 Comunicação

A primeira fase da estratégia de comunicação vai focar-se na penetração de mercado e na tentativa de angariação de clientes e parceiros. Esta fase tem como principal objetivo dar a conhecer a marca e criar o interesse na utilização da plataforma.

A segunda fase da estratégia irá passar pela retenção e fidelização dos utilizadores da plataforma, assim com dos parceiros já alcançados na dinamização da plataforma e compra de publicidade. Esta fase tem também como objetivo estabelecer a notoriedade da marca no mercado da aprendizagem colaborativa.

#### 1ª Fase – Angariação de clientes:

- Criação de *press releases* para suscitar o interesse dos *media*.
- Apresentação do serviço aos parceiros estratégicos mais importantes, como pequenas entidades de ensino e algumas ONG através de pequenas reuniões.
- Elaboração de uma estratégia integrada de SEO para captar maior tráfego à plataforma, em paralelo com uma campanha de *Google Adwords*, dando destaque às palavras-chave mais pesquisadas quando se procura tutoriais, workshops ou aulas particulares.
- Forte presença nas redes sociais, através de *post's* no *Facebook* e partilhas de vídeos e fotografias no *Instagram*. Criação de uma campanha paga no *Facebook* para angariação de *likes* (ver ilustração 12). Propagar a cada trimestre a nova organização escolhida que receberá os lucros e incentivar que estes divulguem a mensagem junto dos seus parceiros e do seu público-alvo.

- Envio de vouchers oferta a algumas personalidades conhecidas no “mundo dos *workshops*” como é o caso da Gabriela Oliveira (alimentação vegetariana) ou da Ana Morais (macramé).



Fonte: Elaboração própria

**Ilustração 12** – Exemplo de anúncio da Zeca no *Facebook*

### **2ª Fase – Retenção de clientes:**

- Criação de diversos artigos de testemunhos de utilizadores alunos e utilizadores formadores.
- Envio de *newsletter's* para os utilizadores que se registraram na plataforma, mas que ainda não utilizaram. Oferta de descontos para os utilizadores inscritos como formadores e envio da proposta de valor aos utilizadores alunos.
- Criação de pequenos vídeos que demonstrem na realidade a ajuda que foi dada às organizações parceiras, assim como a sua razão de existência e os seus objetivos.
- Continuação de campanhas em *Google Adwords* e *Face Ads*, mais focadas agora na partilha dos artigos e vídeos que vão sendo criados com os testemunhos de casos bem-sucedidos.
- Apresentação de estatísticas das quantias oferecidas aos utilizadores formadores e também aos parceiros.

- *Updates* com as sugestões que os utilizadores vão fornecendo à usabilidade da plataforma.
- Participação em concursos de pequenos negócios empreendedores e de cariz social.

#### **6.7.5 Processos**

A Zeca tem alguns processos que considera chave: a comunicação e angariação de clientes que acedam à plataforma, a subscrição da versão PRO no caso do utilizador formador, e a aquisição da aula no caso do utilizador aluno. Para além disso, existem outros processos que se referem ao suporte técnico, dúvidas e reclamações na gestão da plataforma, que terão de ser agilizados e resolvidos de forma rápida e eficiente.

#### **6.7.6 Pessoas**

Na fase inicial de elaboração e desenvolvimento da plataforma a estrutura da empresa irá recorrer a freelancers que ajudem na criação do design e programação da plataforma. A fundadora da empresa estará focada na angariação de novos clientes, assim como na comunicação e gestão da marca, gerindo uma equipa de três pessoas, um designer que faça dupla com um programador e uma profissional de psicologia que faça a gestão das entrevistas com os utilizadores formadores. Quando a plataforma tiver inserida no mercado será reforçado o suporte técnico, assim como um gestor de anúncios e uma responsável de RH.

## **6. Funcionalidades da plataforma**

A Zeca tem na sua *homepage* (ver ilustração 13) as principais áreas de pesquisa que apresenta, e por isso em ambas as versões, *free* e *pro*, é possível aos alunos pesquisar pelo tema de preferência ou pela localização (área de proximidade). A primeira página apresenta ainda os destaques, onde irão ser apresentados preferencialmente os utilizadores com versão *PRO*. Tanto nos utilizadores formadores como nos utilizadores alunos para a participação das aulas é obrigatório o registo na plataforma, sendo que nos utilizadores formadores a informação é mais abrangente, recorrendo a várias perguntas e vídeo de apresentação,

enquanto nos alunos é possível fazer o registo através da conta do *Facebook* ou a conta do *Gmail*, tendo a oportunidade de colocar os temas de preferência mais tarde.

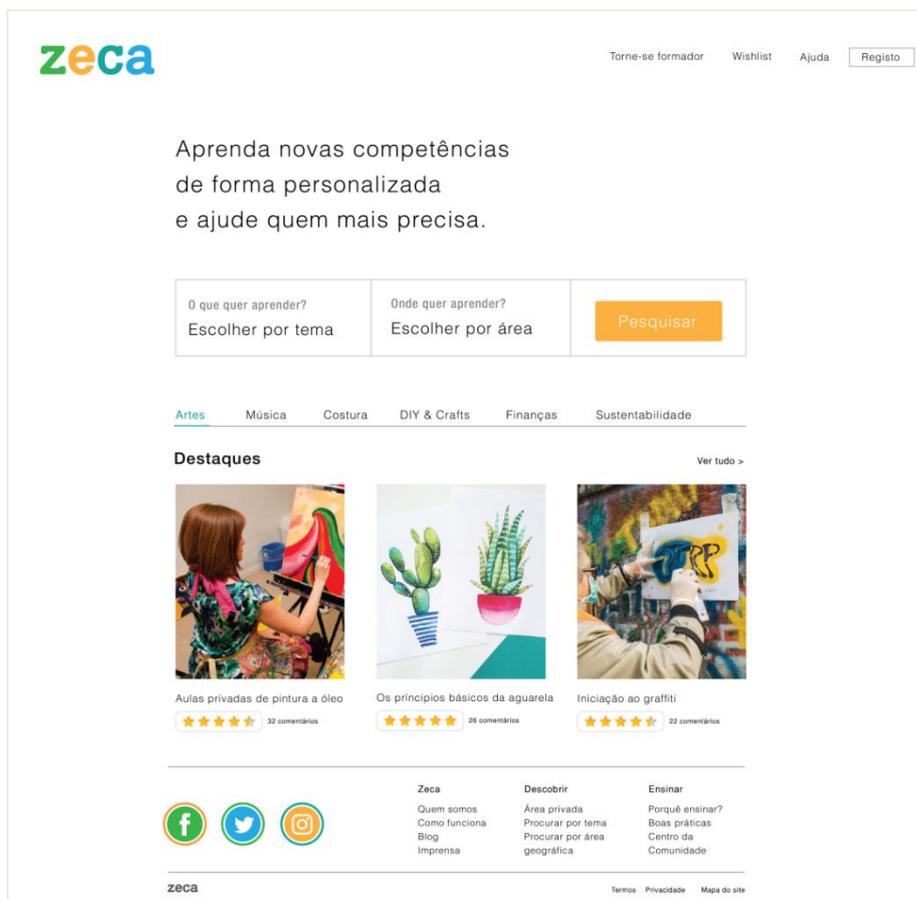


Ilustração 13 - Protótipo da homepage da plataforma Zeca

Fonte: Elaboração própria

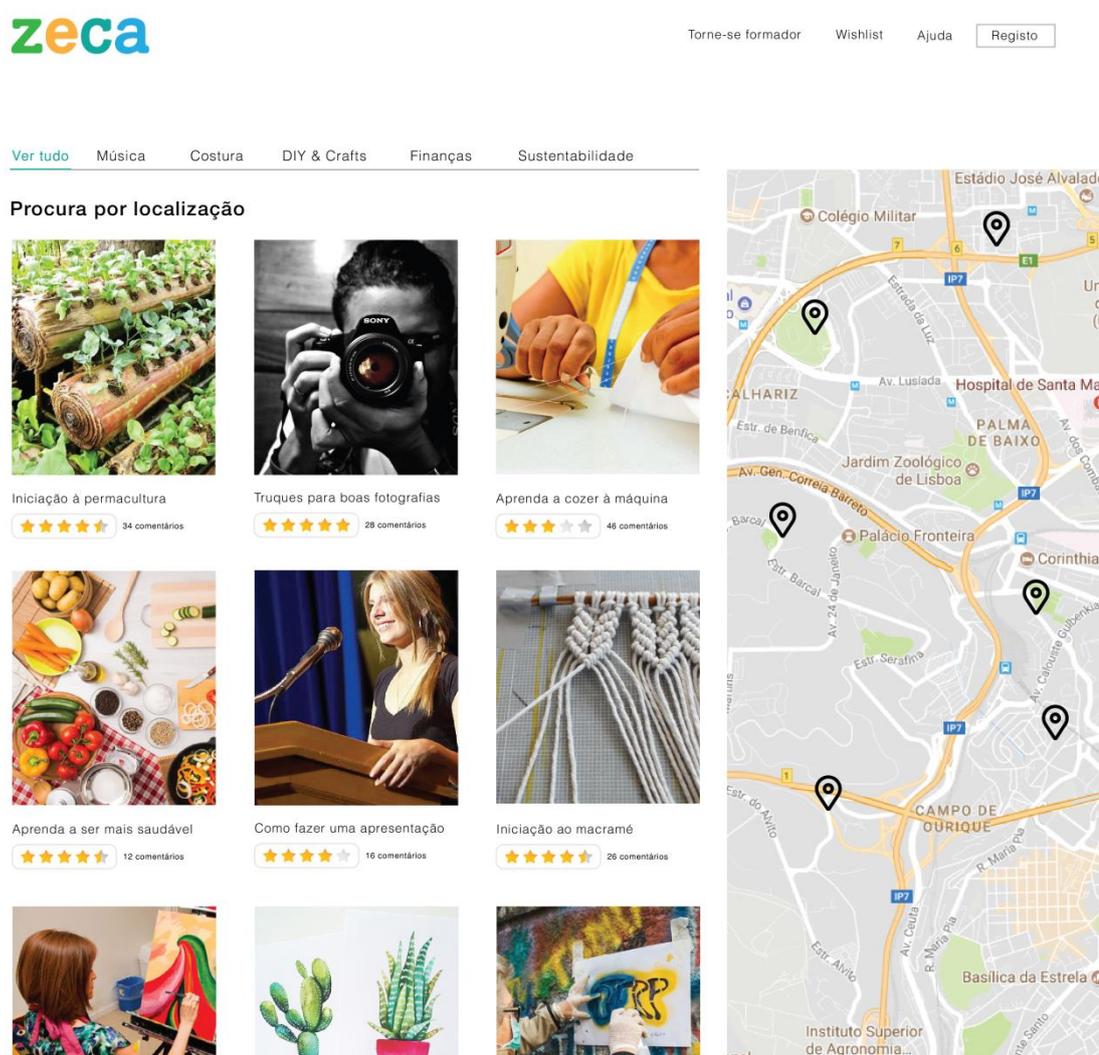
Funcionalidades da homepage da plataforma Zeca		
<b>Cabeçalho</b>		
Torne-se formador		Página onde o formador pode fazer o seu registo e perceber o que tem de fazer
Wishlist		Página onde os utilizadores podem ver as aulas que guardaram na sua lista de interesses
Ajuda		Página onde se pode encontrar a ajuda necessária às dúvidas dos utilizadores
Registo		Página onde se faz o registo dos utilizadores
<b>Conteúdo</b>		
Escolher por tema		Zona onde se escreve o tema em que se está interessado aprender
Escolher por área		Zona onde se escreve a área geográfica onde se gostava de aprender
Destaques		Zona de destaques de aulas de utilizadores em versão PRO
<b>Rodapé</b>		
Zeca	Redes sociais	Botões de interação do <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> e <i>Instagram</i>
	Quem somos	Apresentação da missão, valores e objetivos da plataforma
	Como funciona	Explicação de como funciona a plataforma
	Blogue	Partilha de artigos sobre a plataforma, os utilizadores e a comunidade
Descobrir	Imprensa	Partilha de artigos, prémios, notícias e reportagens sobre a plataforma
	Área privada	Zona privada do utilizador, onde pode ver as mensagens que troca com outros utilizadores e as respostas às dúvidas colocadas na plataforma
	Procurar por tema	Possibilidade de escolha de aulas por tema de interesse
Ensinar	Procurar por área	Possibilidade de escolha de aulas por área de proximidade
	Porquê ensinar	Página onde são dadas dicas, vantagens e conselhos para os utilizadores se tornarem formadores
	Boas práticas	Página onde são apresentadas as práticas recomendadas para ambos os utilizadores
	Centro da Comunidade	Espaço de discussão e troca de perguntas e respostas com a comunidade

Tabela 20 – Funcionalidades da homepage da plataforma Zeca

Fonte: Elaboração própria

Todas as páginas devem ser *cleans* e de fácil usabilidade a todos, destacando o conteúdo através de imagens apelativas e textos sucintos, como se pode ver na ilustração 14.

Assim que um aluno escolha uma aula que lhe agrade, deve clicar sobre ela e terá acesso a todas as informações sobre o tema e o seu formador (com fotografias, comentários e *reviews*), assim como uma caixa de mensagens onde poderá combinar de imediato o melhor horário para a aula. Ao mesmo tempo, o formador recebe na sua área privada o contacto com o aluno, acedendo também ele à sua fotografia, comentários de aulas anteriores e informação relevante.



Fonte: Elaboração própria

Ilustração 14 - Protótipo da página de procura de tema por localização - plataforma Zeca

## 7. Modelo Canvas

<p><b><u>PARCEIROS-CHAVE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Entidades nacionais de ensino (escolas, centros de explicações, workshops, aulas privadas, aulas de grupo, etc.)</li> <li>→ Lojas que organizem aulas ou workshops de prática (costura, pintura, fotografia, etc.)</li> <li>→ Investidores</li> </ul>	<p><b><u>ATIVIDADES-CHAVE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestão e promoção da plataforma</li> <li>→ Oferta e procura de aulas no mesmo local</li> <li>→ Serviço de pagamento transparente</li> </ul>	<p><b><u>PROPOSTA DE VALOR</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Reforçar o sentido de comunidade dos portugueses</li> <li>→ Interligar pessoas que querem aprender com pessoas que querem ensinar</li> <li>→ Inovar no sector na educação estimulando a generosidade</li> <li>→ Possibilidade de ganhar dinheiro <i>on time</i></li> <li>→ Aumentar a literacia a um custo nulo ou reduzido</li> </ul>	<p><b><u>RELACIONAMENTO COM CLIENTES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Estratégias de aquisição de clientes</li> <li>→ Estratégias de retenção de utilizadores</li> <li>→ Prestação de um bom serviço pós-venda</li> </ul>	<p><b><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Uma grande parte de utilizadores que não pagam – utilizadores alunos (alguns destes utilizadores podem contribuir com a <i>tip</i> que a plataforma aconselha)</li> <li>→ Uma pequena parte de utilizadores que pagam – utilizadores formadores</li> </ul>
<p><b><u>CUSTOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Custos de comunicação</li> <li>→ Desenvolvimento da plataforma</li> <li>→ Custos fixos e de gestão da plataforma</li> </ul>		<p><b><u>RECEITAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Versão PRO (subscrição mensal ou anual)</li> <li>→ Conta básica grátis – pode dar <i>tips</i></li> <li>→ Publicidade patrocinada</li> </ul>		

Tabela 21 – Modelo Canvas aplicado à plataforma Zeca

Fonte: Elaboração própria

## 8. Plano Financeiro

### 8.1 Fluxos de Rendimentos

Será possível obter receitas de três formas diferentes:

- Através da versão *free* em que os utilizadores alunos fazem o pagamento da aula através de uma *tip* (os valores de referência são indicados pela plataforma, mas o utilizador pode dar o que entender).
- Através de uma versão PROsem que o utilizador formador tem possibilidade de fazer uma subscrição mensal (9,98€) ou uma subscrição anual (7,98€ por mês)
- Através de anúncios de entidades e estes podem ser de diferentes formas, como anúncios em destaque, no topo, na primeira página, entre outros.

Estima-se que a plataforma terá 200 utilizadores alunos por mês, mas desses apenas 100 iram contribuir com uma *tip* e 50 utilizadores formadores com o pagamento mensal de 7,98€ durante 12 meses. Na Tabela 22 é apresentado o cenário considerado real (consultar integralmente no cd), sendo que é possível consultar o cenário otimista e pessimista no Plano Financeiro: Análise de Sensibilidade. A previsão de crescimento é de 3% na Versão *FREE*, 4% na versão PRO e 5% nas receitas através da publicidade, onde se espera um maior crescimento devido à notoriedade que a plataforma ganha junto das marcas.

A análise financeira da Zeca foi realizada através de uma projeção do negócio a 5 anos, considerando como o 1.º ano de atividade o ano civil de 2018. Considera-se uma taxa de variação dos preços de 2% de acordo com a Taxa de inflação (site do Banco de Portugal, julho 2017). Para ajuda na elaboração da tabela abaixo utilizou-se como referência o Modelo de Plano de Negócio do IAPMEI.

Receitas (para uma taxa de variação dos preços de 2%)						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Versão <i>free</i>						
Quantidades vendidas	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Taxa de crescimento	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Preço Unitário	10€*	10€*	10€*	10€*	10€*	10€*
Versão PRO						
Quantidades vendidas	4.788	4.980	5.179	5.386	5.601	5.825
Taxa de crescimento	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Preço Unitário	7,98€**	7,98€**	7,98€**	7,98€**	7,98€**	7,98€**
Publicidade Patrocinada						
Quantidades vendidas	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917	3.063
Taxa de crescimento	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Preço Unitário	200€***	200€***	200€***	200€***	200€***	200€***
<b>TOTAL</b>	<b>19.188</b>	<b>19.860</b>	<b>20.556</b>	<b>21.277</b>	<b>22.025</b>	<b>22.800</b>

Tabela 22 – Receitas da plataforma Zeca

Fonte: Elaboração própria

\*A *tip* mínima recomendada aos utilizadores alunos

\*\*Contando apenas o valor da subscrição anual

\*\*\*Considerando 200€ mensais gerados através de anúncios de topo, de destaque e primeira página

## 8.2. Estrutura de Custos

A construção da plataforma é assegurada através de uma avença com um programador. Será este o principal subcontratado da plataforma Zeca, visto que os gastos com pessoal serão nulos, pois a aposta será em *freelancers* ou serviços especializados de acordo com as necessidades. Não foram assim contemplados honorários pois a responsável pela plataforma é formada em marketing e especializada em *design*, exercendo assim funções na área sem necessidade de ordenado. É assim apenas contemplado o técnico oficial de contas, obrigatório por lei.

Numa fase inicial de lançamento de plataforma é de grande importância a publicidade e comunicação geradas para benefício e notoriedade da plataforma. Os 200€ mensais serão geridos de forma eficaz através de conteúdos pensados e estruturados para viverem no *online*. Assim, na publicidade considera-se os investimentos feitos mensalmente no *Facebook Ads*, *Google Adwords*, *Banners* em *sites* e fotografias patrocinadas no *Instagram*.

Todas os outros custos são considerados essenciais ao desenvolvimento do serviço através do escritório de casa da responsável da plataforma, tendo sido em conta um seguro de 50€ para fins de responsabilidade civil. Para ajuda na elaboração da tabela abaixo utilizou-se como referência o Modelo de Plano de Negócio do IAPMEI.

Estrutura de custos							
	Valor mensal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Investimentos</b>							
Construção da plataforma <sup>33</sup>	350,00	4.200,00	4.284,00	4.369,68	4.457,07	4.546,22	4.637,14
Publicidade	200,00	2.400,00	2.448,00	2.496,96	2.546,90	2.597,84	2.649,79
Honorários	150,00	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38	1.987,79
Material de escritório	30,00	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68	397,47
Eletricidade	50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
Comunicação	100,00	1.200,00	1.224,00	1.248,00	1.273,45	1.298,92	1.324,90
Seguros	50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
Limpeza, higiene e conforto	20,00	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78	264,98
Outros serviços	100,00	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92	1.324,90
Total sem IVA	<b>1050,00</b>	<b>12.600,00</b>	<b>12.852,00</b>	<b>13.109,04</b>	<b>13.371,22</b>	<b>13.638,65</b>	<b>13.911,42</b>
IVA (a 23%)	241,50	2.484,00	2.533,68	2.584,35	2.636,04	2.688,76	2.742,54
<b>Total com IVA</b>	<b>1291,50</b>	<b>15.084,00</b>	<b>15.385,68</b>	<b>15.693,39</b>	<b>16.007,26</b>	<b>16.327,41</b>	<b>16.653,95</b>

Tabela 23 – Estrutura de custos da plataforma Zeca

Fonte: Elaboração própria

<sup>33</sup> Avença mensal do programador

### 8.3. Investimento e Financiamento

Nos investimentos da plataforma Zeca foi apenas considerado um portátil *MAC Book PRO* e o programa da *ADOBE* para o computador. As restantes atividades iniciais, como a necessidade de construção de sociedade unipessoal ou outras despesas necessárias ficaram a cargo da responsável pela plataforma a custo zero.

Relativamente ao financiamento, será feito um vídeo para tentativa de financiamento através de *crowdfunding* em que se pretende angariar 1200€ para o desenvolvimento base da estrutura da plataforma. Caso este não seja conseguido, a responsável e sócia da Zeca disponibiliza-se a financiar com fundos próprios até ao valor de 8.000€. Numa fase inicial serão necessários apenas 500€ de capital próprio para o registo, criação da empresa e compra de domínio. No Fundo de Maneio é considerado uma reserva de segurança na tesouraria de 1000€ para qualquer eventualidade necessária.

<b>Financiamento e Investimento</b>						
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Investimento</b>	3.025	448	518	519	520	521
<b>Financiamento</b>						
Necessidade de Financiamento	3.000	400	500	500	500	500
<b>Fontes de Financiamento</b>						
Meios Libertos	4.917	5.270	5.639	5.987	6.352	6.684
Capital	500					
Outros instrumentos de capital	1.200					
<b>Resultado Líquido</b>	<b>6.617</b>	<b>5.270</b>	<b>5.639</b>	<b>5.987</b>	<b>6.352</b>	<b>6.684</b>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 24** – Financiamento e Investimento da plataforma Zeca

### 8.4 Profit and Loss

A plataforma Zeca devido ao baixo investimento e estrutura de custos que apresenta, consegue obter um resultado líquido positivo logo no primeiro ano. Embora este resultado seja baixo, garante à responsável pela plataforma, a possibilidade de apostar na divulgação dos serviços junto de entidades que possam publicitar os seus serviços na plataforma. Passado 5 anos estima-se que a Zeca tenha um resultado líquido de 6.184,00€.

<b>Profit and Loss</b>						
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Receitas</b>						
Total versão FREE	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Total versão PRO	4.788	4.980	5.179	5.386	5.601	5.825
Total Publicidade	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917	3.063
<b>TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>19.188,00</b>	<b>19.860,00</b>	<b>20.556,00</b>	<b>21.277,00</b>	<b>22.025,00</b>	<b>22.800,00</b>
<b>Custos</b>						
<b>TOTAL SEM IVA</b>	<b>12.600,00</b>	<b>12.852,00</b>	<b>13.109,04</b>	<b>13.371,22</b>	<b>13.638,65</b>	<b>13.911,42</b>
<b>EBITDA</b>						
Antes de depreciações, gastos e impostos	6.116,00	6.519,00	6.941,00	7.382,00	7.844,00	8.327,00
Gastos/reversões de depreciação/amortização	407,00	573,00	740,00	740,00	740,00	500,00
<b>EBIT</b>	<b>5.709,00</b>	<b>5.946,00</b>	<b>6.201,00</b>	<b>6.642,00</b>	<b>7.104,00</b>	<b>7.827,00</b>
Imposto sobre o rendimento	1.199,00	1.249,00	1.302,00	1.395,00	1.492,00	1.644,00
<b>Resultado Líquido</b>	<b>4.510,00</b>	<b>4.697,00</b>	<b>4.899,00</b>	<b>5.247,00</b>	<b>5.612,00</b>	<b>6.184,00</b>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 25 - Profit and Loss da plataforma Zeca**

## 8.5 Avaliação do Projeto

Ao ser avaliada financeiramente, a plataforma Zeca é considerada viável segundo as previsões efetuadas para o seu negócio, com um valor líquido de 26.355,00 e um valor de *payback* de zero anos, pois o investimento inicial é de baixo valor e de fácil recuperação no primeiro ano de prestação de serviços.

<b>Avaliação do projeto</b>							
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Free Cash Flow to Firm	1.892	4.822	5.120	5.468	5.832	6.163	1.136
Fluxos atualizados	1.892	6.473	11.095	15.783	20.534	25.301	1.053
Fluxos atualizados acumulados	1.892	6.473	11.095	15.783	20.534	25.301	26.355
Pay back period	0 anos						
<b>Valor Atual Líquido</b>	<b>26.355,00</b>						

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 26– Avaliação do projeto Zeca**

## 9. Plano Financeiro: Análise de Sensibilidade

### 9.1 Plano Financeiro Otimista

#### 9.1.1 Fluxos de Rendimentos

Estima-se que a plataforma terá 250 utilizadores alunos por mês, mas desses apenas 200 iram contribuir com uma *tip* e 65 utilizadores formadores com o pagamento mensal de 7,98€ durante 12 meses. A previsão de crescimento é de 3% na Versão *FREE*, 4% na versão *PRO* e 5% nas receitas através da publicidade, onde se espera um grande crescimento devido à notoriedade que a plataforma ganha junto das marcas.

Receitas (para uma taxa de variação dos preços de 2%)						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Versão free</b>						
Quantidades vendidas	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Taxa de crescimento	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Preço Unitário	10€*	10€*	10€*	10€*	10€*	10€*
<b>Versão PRO</b>						
Quantidades vendidas	6.224	6.473	6.732	7.001	7.281	7.572
Taxa de crescimento	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Preço Unitário	7,98€**	7,98€**	7,98€**	7,98€**	7,98€**	7,98€**
<b>Publicidade Patrocinada</b>						
Quantidades vendidas	3.600	3.780	3.969	4.167	4.376	4.595
Taxa de crescimento	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Preço Unitário	300€***	300€***	300€***	300€***	300€***	300€***
<b>TOTAL</b>						
	<b>33.824</b>	<b>34.973</b>	<b>36.162</b>	<b>37.394</b>	<b>38.669</b>	<b>39.990</b>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 27 – Receitas Óptimistas da plataforma Zeca

\*A *tip* mínima recomendada aos utilizadores alunos

\*\*Contando apenas o valor da subscrição anual

\*\*\*Considerando 300€ mensais gerados através de anúncios de topo, de destaque e primeira página

#### 9.1.2 Investimento e Financiamento

Nota: as estruturas de custos mantêm-se com os mesmos valores do Plano Financeiro Real.

Financiamento e Investimento						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Investimento</b>	3.684	470	541	542	544	546
<b>Financiamento</b>						
Necessidade de Financiamento	3.700	500	500	500	500	500
<b>Fontes de Financiamento</b>						
Meios Libertos	16.195	16.916	17.665	18.407	19.178	19.930
Capital	500					
Outros instrumentos de capital	1.200					
<b>Resultado Líquido</b>	<b>17.895</b>	<b>16.916</b>	<b>17.665</b>	<b>18.407</b>	<b>19.178</b>	<b>19.930</b>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 28 – Financiamento e Investimento Optimista da plataforma Zeca

### 9.1.3 Profit and Loss

A plataforma Zeca devido ao baixo investimento e estrutura de custos que apresenta, consegue obter um resultado líquido positivo logo no primeiro ano. No cenário otimista apresentado na Tabela 29, os valores garantem lucro à plataforma, permitindo uma maior aposta na divulgação dos serviços junto de entidades que possam publicitar os seus serviços, assim como um investimento em recursos humanos necessários ao crescimento da empresa. Passado 5 anos estima-se que a Zeca tenha um resultado líquido de 19.430,00€.

<b>Profit and Loss</b>						
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Receitas</b>						
Total versão FREE	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Total versão PRO	6.224	6.473	6.732	7.001	7.281	7.572
Total Publicidade	3.600	3.780	3.969	4.167	4.376	4.595
<b>TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>33.824</b>	<b>34.973</b>	<b>36.162</b>	<b>37.394</b>	<b>38.669</b>	<b>39.990</b>
<b>Custos</b>						
<b>TOTAL SEM IVA</b>	<b>12.600,00</b>	<b>12.852,00</b>	<b>13.109,04</b>	<b>13.371,22</b>	<b>13.638,65</b>	<b>13.911,42</b>
<b>EBITDA</b>						
Antes de depreciações, gastos e impostos	20.392	21.261	22.164	23.103	24.079	25.094
Gastos/reversões de depreciação/amortização	407	573	740	740	740	500
<b>EBIT</b>	<b>19.985</b>	<b>20.687</b>	<b>21.424</b>	<b>22.363</b>	<b>23.339</b>	<b>24.594</b>
Imposto sobre o rendimento	4.197	4.344	4.499	4.696	4.901	5.165
<b>Resultado Líquido</b>	<b>15.788</b>	<b>16.343</b>	<b>16.925</b>	<b>17.667</b>	<b>18.438</b>	<b>19.430</b>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 29 - Profit and Loss Otimista da plataforma Zeca

### 9.1.4 Avaliação do Projeto

Ao ser avaliada financeiramente, a plataforma Zeca é considerada viável segundo as previsões efetuadas para o seu negócio, com um valor líquido de 90.579,00 e um valor de *payback* de zero anos, pois o investimento inicial é de baixo valor e de fácil recuperação no primeiro ano de prestação de serviços.

<b>Avaliação Otimista do projeto</b>							
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Free Cash Flow to Firm	12.511	16.446	17.124	17.865	18.634	19.384	1.930
Fluxos atualizados	12.511	15.625	15.456	15.318	15.178	14.997	1.493
Fluxos atualizados acumulados	12.511	28.136	43.593	58.911	74.089	89.086	90.579
Pay back period	0 anos						
<b>Valor Atual Líquido</b>	<b>90.579,00</b>						

Fonte: Elaboração própria

Tabela 30– Avaliação otimista do projeto Zeca

## 9.2 Plano Financeiro Pessimista

### 9.2.1 Fluxos de Rendimentos

Estima-se que a plataforma terá 150 utilizadores alunos por mês, mas desses apenas 80 iram contribuir com uma *tip* e 45 utilizadores formadores com o pagamento mensal de 7,98€ durante 12 meses. A previsão de crescimento é de 2% na Versão *FREE*, 3% na versão *PRO* e 4% nas receitas através da publicidade.

Receitas (para uma taxa de variação dos preços de 2%)						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Versão free</b>						
Quantidades vendidas	9.600	9.792	9.988	10.188	10.391	10.599
Taxa de crescimento	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Preço Unitário	10€*	10€*	10€*	10€*	10€*	10€*
<b>Versão PRO</b>						
Quantidades vendidas	3.830	3.945	4.063	4.185	4.311	4.440
Taxa de crescimento	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Preço Unitário	7,98€**	7,98€**	7,98€**	7,98€**	7,98€**	7,98€**
<b>Publicidade Patrocinada</b>						
Quantidades vendidas	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404	1.460
Taxa de crescimento	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Preço Unitário	100€***	100€***	100€***	100€***	100€***	100€***
<b>TOTAL</b>						
	14.630	14.985	15.349	15.723	16.106	16.499

Fonte: Elaboração própria

Tabela 31 – Receitas Pessimistas da plataforma Zeca

\*A *tip* mínima recomendada aos utilizadores alunos

\*\*Contando apenas o valor da subscrição anual

\*\*\*Considerando 100€ mensais gerados através de anúncios de topo, de destaque e primeira página

### 9.2.2 Investimento e Financiamento

Nota: as estruturas de custos mantêm-se com os mesmos valores do Plano Financeiro Real.

Financiamento e Investimento						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Investimento</b>	2.820	434	503	504	504	504
<b>Financiamento</b>						
Necessidade de Financiamento	2.800	400	500	500	500	500
<b>Fontes de Financiamento</b>						
Meios Libertos	1.405	1.514	1.627	1.707	1.792	1.829
Capital	500					
Outros instrumentos de capital	1.200					
<b>Resultado Líquido</b>	3.105	1.514	1.627	1.707	1.792	1.829

Fonte: Elaboração própria

Tabela 32 – Financiamento e Investimento Pessimista da plataforma Zeca

### 9.2.3 Profit and Loss

No cenário pessimista apresentado na Tabela 33, os resultados líquidos demonstram que seria necessário um investimento extra para compensar o fraco lucro obtido através da plataforma. Passado 5 anos estima-se que a Zeca teria um resultado líquido irrisório de 1.329,00€.

<b>Profit and Loss</b>						
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Receitas</b>						
Total versão FREE	9.600	9.792	9.988	10.188	10.391	10.599
Total versão PRO	3.830	3.945	4.063	4.185	4.311	4.440
Total Publicidade	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404	1.460
<b>TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>14.630</b>	<b>14.985</b>	<b>15.349</b>	<b>15.723</b>	<b>16.106</b>	<b>16.499</b>
<b>Custos</b>						
<b>TOTAL SEM IVA</b>	<b>12.600,00</b>	<b>12.852,00</b>	<b>13.109,04</b>	<b>13.371,22</b>	<b>13.638,65</b>	<b>13.911,42</b>
<b>EBITDA</b>						
Antes de depreciações, gastos e impostos	1.670	1.764	1.862	1.965	2.071	2.182
Gastos/reversões de depreciação/amortização	407	573	740	740	740	500
<b>EBIT</b>	<b>1.263</b>	<b>1.191</b>	<b>1.122</b>	<b>1.225</b>	<b>1.331</b>	<b>1.682</b>
Imposto sobre o rendimento	265	250	236	257	280	353
<b>Resultado Líquido</b>	<b>998</b>	<b>941</b>	<b>887</b>	<b>967</b>	<b>1.052</b>	<b>1.329</b>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 33 - Profit and Loss Pessimista da plataforma Zeca

### 9.2.4 Avaliação do Projeto

Ao ser avaliada financeiramente, a plataforma Zeca é considerada viável, mas com necessidade de um provável investimento externo pois embora o valor de *payback* seja de zero anos, os valores dos resultados líquidos encontram-se bastante baixos para investimentos em comunicação e recursos humanos.

<b>Avaliação Pessimista do projeto</b>							
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Free Cash Flow to Firm	-1.415	1.080	1.123	1.204	1.288	1.325	1.153
Fluxos atualizados	-1.415	1.026	1.014	1.032	1.049	1.025	892
Fluxos atualizados acumulados	-1.415	-389	625	1.657	2.706	3.731	4.623
Pay back period	0 anos						
<b>Valor Atual Líquido</b>	<b>4.623,00</b>						

Fonte: Elaboração própria

Tabela 34 – Avaliação Pessimista do projeto Zeca

## 10. Conclusão

A velocidade e a forma como a sociedade consome bens, matérias primas, produtos e serviços está a deixar de ser sustentável para a capacidade do planeta. Atualmente as pessoas estão a ganhar uma consciência diferente e estão cada vez mais sensíveis e atentos ao tema da sustentabilidade, procurando diferentes formas de vivência para um mundo globalizado mais eficiente. A sociedade encontrou assim diferentes formas de poupar, reaproveitar, reciclar e partilhar.

A economia de partilha despoletou assim diferentes formas de consumo colaborativo, onde toda a atenção está centrada nas pessoas, sendo elas as responsáveis por criar, produzir e distribuir bens ou serviços entre a sua comunidade. Mas esta ideia de partilha não se restringe à procura e oferta, pois é vista também como uma forma de rentabilizar bens e serviços que não estejam a ser utilizados de forma eficaz ou que não sejam rentáveis.

Tendo em conta as inovações constantes proporcionadas por plataformas colaborativas surgiu então a oportunidade de mercado de criar um sítio *online* onde fosse possível interligar a oferta e a procura de diferentes conhecimentos, no âmbito daquela que é a área menos explorada da economia de partilha em Portugal, a aprendizagem colaborativa. Surgiu assim, a plataforma Zeca, que pretende ser uma mais valia para os portugueses e todos aqueles que sejam seus utilizadores, ao mesmo tempo que pretende reforçar o sentido de comunidade dos portugueses e ajudar instituições e organizações sem fins lucrativos.

O breve estudo de mercado realizado teve como principal objetivo reunir *insights* importantes que pudessem ter interesse na construção e desenvolvimento do *software* para a plataforma, assim como perceber quais os conteúdos que revelavam mais interesse. Foi interessante perceber que as pessoas que utilizam este tipo de serviços partilhados, não têm problemas na partilha de conhecimentos com desconhecidos pois os participantes da economia de partilha estão habituados aos *rankings online* e confiam nas comunidades criadas na internet, estabelecendo uma relação de confiança com aqueles que partilham os mesmos gostos, *hobbies* ou convicções.

Tendo em conta a rápida expansão do mercado da economia de partilha e depois da sua análise em Portugal, deixam-se como sugestões, a criação de entidades certificadoras que facilitem o processo destes serviços e a flexibilização no processo de revisão de leis para que não sejam criadas barreiras à entrada de novos negócios neste mercado.

A plataforma Zeca pretende ter três formas de receitas, a sua versão *free*, em que é possível obter uma aula de forma totalmente gratuita, embora a plataforma aconselhe um preço justo como pagamento ao utilizador formador; uma versão PRO, para que os utilizadores formadores possam promover as suas aulas de forma eficaz e de forma a chegar a um maior número de utilizadores alunos; e a publicidade, onde se pretende aliciar instituições e entidades no mercado do ensino, a comunicarem as suas ofertas para que sejam encontradas pelas pessoas que as procuram. Através da Zeca, os utilizadores podem procurar e oferecer troca de conhecimentos e competências em diferentes áreas (tais como, pintura, fotografia ou permacultura), escolhendo através do tipo de aula desejada ou por preferência de localização.

A Zeca pretende tornar-se num projeto impactante e aumentar a literacia dos portugueses e o seu interesse pelos novos conhecimentos, por novas aprendizagens e sobretudo pela estimulação da generosidade, impactando diretamente os níveis de felicidade e de qualidade de vida da comunidade portuguesa.

Com as análises macro, micro e conseqüente desenvolvimento do plano de negócios acredita-se que este projeto tenha potencial e seja viável no ponto de vista financeiro. Este trabalho de projeto pode e deve ser útil na elaboração de futuros estudos, sendo uma referência para *designers* que pretendam desenvolver uma plataforma *online* dentro do mercado que se aborda.

## Referências Bibliográficas

- Atas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia. 2009. Braga (2009) *Conhecer e utilizar a web 2.0: um estudo com professores do 2º, 3º ciclos e secundário*, Braga, Universidade do Minho. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9592/1/ConhecerWEb2.0pdf.pdf> [Consult. 15 de Fevereiro de 2017]
- Albinsson, P. & Perera, Y. (2012), Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of Consumer Behaviour*, 11 (4) Julho, pp 303-315. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1002/cb.1389> [Consult. 20 de Novembro de 2016]
- Algar, R. (2007) Collaborative consumption. *Leisure Report*, [e.d.] Abril, pp 16-17.
- Baker Tilly (2014) OECD announces first steps in combating corporate tax avoidance. *Baker Tilly*. [Internet] Disponível em <http://bakertilly.com/insights/oecd-announces-first-steps-in-combating-corporate-tax-avoidance/> [Consult. 13 de Dezembro de 2016]
- Baudrillard, J. (2005) *A Sociedade de Consumo*. 10ªed. Lisboa, Edições 70.
- Belk, R. (2010) Sharing. *Journal of Consumer Research*, 36 (5) Agosto, pp 715-734. [Internet] Disponível em <https://doi.org/10.1086/612649> [Consult. 25 de Novembro de 2016]
- Belk, R. (2013) You are what you can access: Sharing and collaborative consumption. *Online Journal of Business Research*, 67 (8) Agosto, pp 1595-1600. [Internet] Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313003366> [Consult. 20 de Novembro de 2016]
- Botsman, R. & Rogers, R. (2010) Beyond Zipcar: Collaborative consumption. *Harvard Business Review* 88 (10) Outubro, pp 10.
- Botsman, R. & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*. 1ªed. Nova Iorque, Harper Business.
- Carrasqueira, S. O. (2012) *Empreendedorismo em Portugal: Tipificação do Perfil do Empreendedor Português e a Importância da Indústria do Capital de Risco*. Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra.
- Castro, S. (2016) Os desafios da economia de partilha. *Jornal de Negócios*. [Internet] Disponível em <http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/os-desafios-da-economia-de-partilha> [Consult. 2 de Novembro de 2016]
- Cooper, T. (2004) Inadequate life? Evidence of consumer attitudes to product obsolescence. *Journal of Consumer Policy*, 27 (4) Dezembro, pp. 421-449. [Internet] Disponível em <http://dx.doi.org/10.1007/s10603-004-2284-6> [Consult. 20 de Novembro de 2016]

Cotrim, J. M. O. (2015) *The role of Leadership in the Sharing Economy in Portugal*. Tese de Doutoramento, ISCTE. [Internet] Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/281463707\\_The\\_role\\_of\\_Leadership\\_in\\_the\\_Sharing\\_Economy\\_in\\_Portugal\\_-\\_Panel\\_Assessment\\_Written\\_Report](https://www.researchgate.net/publication/281463707_The_role_of_Leadership_in_the_Sharing_Economy_in_Portugal_-_Panel_Assessment_Written_Report) [Consult. 7 de Dezembro de 2016]

Cruz, M. (2014) Thorstein Veblen. *O Teórico da economia Moderna*. 1ª ed. Brasil [eBook] Disponível em [http://www.ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/hpp/arquivos/ebook\\_veblen\\_murillo\\_cruz\\_@@@.pdf](http://www.ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/hpp/arquivos/ebook_veblen_murillo_cruz_@@@.pdf) [Consult. 14 de Outubro de 2016]

DeThomas, A. & Derammelaere, S. & Fox, S. (2015) *Writing a Convincing Business Plan* [pp] 4ªed Nova Iorque, Barron's Business Library.

Doran, G. T. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *AMA Forum*, [s.d] Novembro, pp. 35-36. [Internet] Disponível em <http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> [Consult. 8 de Junho de 2017]

Downes, S. (2005) E-learning 2.0. *eLearn Magazine* [Internet] Disponível em <http://bit.ly/1f94p7Y> [Consult. 1 de Fevereiro de 2017]

Drucker, P. (2002) The discipline of Innovation. *Harvard Business Review* [Internet] Disponível em <http://bit.ly/1NLL667> [Consult. 9 de Fevereiro de 2017]

Felson, M. & Spaeth, J. (1978) Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach. *American Behavioral Scientist*, 21 (4), pp. 614-24.

Fonseca, I.M. D. (2014) *Consumo Colaborativo: Uma Abordagem Fenomenológica*. Tese de mestrado, ISCAA. pp 1-4. Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/14342/1/Tese.pdf> [Consult. 7 de Dezembro de 2016]

Fredrickson, B. (2010) Positividade, Como encontrar a força oculta das emoções positivas, superar a negatividade e alcançar o sucesso. [ed] Lisboa, Sinais de Fogo.

Gansky, L. (2010) *The mesh: why the future of business is sharing*. [ed] Nova Iorque, Penguin.

GOOD Intelligence (2017) Análise PEST [Internet] Disponível em <http://goodi.pt/analise-pest/> [Consult. 2 de Março de 2017]

Hamari, J. & Ukkonen, A. (2013) The Sharing Economy: Why people participate in collaborative Consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, [ed] Maio, pp 1-28 [Internet] Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2271971> [Consult. 10 de Outubro de 2016]

Hardie, M. (2016) The feasibility of measuring the sharing economy, *Office for National Statistics* [Internet] Disponível em <https://www.ons.gov.uk/economy/economicoutputandproductivity/output/articles/thefeasibilityofmeasuringthesharingeconomy/2016-04-05> [Consult. 27 de Outubro de 2016]

Helliwell, J. & Layard, R. & Sachs, J. (2017) World Happiness Report 2017. [Internet] Disponível em <http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2017/03/HR17.pdf> [Consult. 2 de Abril de 2017]

Hisrich, R., Peters, M., Shepherd, D. (2008) *Entrepreneurship*. 7ªed. Nova Iorque, McGraw-Hill.

Holbrook, M. & Hirschman, E. (1982) The Experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 Setembro, pp. 132-138 [Internet] Disponível em [http://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/Holbrook\\_-\\_10.pdf](http://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/Holbrook_-_10.pdf) [Consult. 12 de Outubro de 2016]

INE (2007) Aprendizagem ao Longo da Vida - Inquérito à Educação e Formação de Adultos [Internet] Disponível em <http://bit.ly/2u5xyDq> [Consult. 2 de Fevereiro de 2017]

INE (2015) A participação em redes sociais é mais frequente em Portugal do que na EU [Internet] Disponível em <http://bit.ly/2u5xlL2> [Consult. 15 de Fevereiro de 2017]

INE (2016) Projeções de População Residente [Internet] Disponível em <http://bit.ly/2t6df4Q> [Consult. 2 de Abril de 2017]

INE (2017) Crescimento Económico. [Internet] Disponível em <http://bit.ly/2sl0mhM> [Consult. 23 de Maio de 2017]

Knight, F. (1921) *Risk, uncertainty and profit*. 249-354. [s.d.] Londres, Houghton Mifflin. Disponível em [https://mises.org/sites/default/files/Risk,%20Uncertainty,%20and%20Profit\\_4.pdf](https://mises.org/sites/default/files/Risk,%20Uncertainty,%20and%20Profit_4.pdf) [Consult. 23 de Novembro de 2016]

Lévy, P. (2000). *Cibercultura*. 4ªed. Lisboa, Instituto Piaget.

Levy, S. (1959) Symbols for sale. *Harvard Business Review*, [ed], pp.117-124 [Internet] Disponível em [https://www.uibk.ac.at/smt/marketing/brandresearchlab2/files/symbolsforsale\\_levy.pdf](https://www.uibk.ac.at/smt/marketing/brandresearchlab2/files/symbolsforsale_levy.pdf) [Consult. 1 de Fevereiro de 2017]

McMillan, D.W. & Chavis, D.M. (1986) Sense of community: A definition and theory. *American Journal of Community Psychology*, 14 Janeiro, pp 6-20. [Internet] Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/e5fb/8ece108aec36714ee413876e61b0510e7c80.pdf> [Consult. 12 de Outubro de 2016]

OCDE (2015) How's Life?. *OECD Economic Surveys: Portugal* [Internet] Disponível em <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/portugal/> [Consult. 24 de Outubro de 2016]

Orçamento de estado (2017) [Internet] Disponível em <https://www.oe2017.gov.pt/> [Consult. 10 de Maio de 2017]

O'Reilly, T. (2005) What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *O'Reilly*. [Internet] Disponível em <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> [Consult. 15 de Fevereiro de 2017]

Osterwalder, A. & Pigneur, Yves (2014) *Criar Modelos de Negócio*. 6ª ed. Alfragide, D.Quixote.

Pordata (2016) Índice De Bem Estar [Internet] Disponível em [http://www.pordata.pt/Portugal/%C3%8Dndice+de+Bem+Estar+\(2004+100\)-2578](http://www.pordata.pt/Portugal/%C3%8Dndice+de+Bem+Estar+(2004+100)-2578) [Consult. 3 de Abril de 2017]

Porter M., & Kramer, M. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review* [ed] Janeiro-Fevereiro [pp]. [Internet] Disponível em <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?id=7423> [Consult. 26 de Outubro de 2016]

Preston F. (2012) A Global Redesign? Shaping the Circular Economy. *Chatham House* [Internet] Disponível em <http://bit.ly/2tfN3FT> [Consult. 30 de Novembro de 2016]

Price, L. & Penaloza, L. (1993) Consumer resistance: a conceptual overview. *Advances in Consumer. Association for Consumer Research*, 20 [ed], pp. 123-128. [Internet] Disponível em <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?id=7423> [Consult. 27 de Outubro de 2016]

PWC (2015) The Sharing Economy. *Consumer Intelligence Series* [Internet] Disponível em <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf> [Consult. 7 de Dezembro de 2016]

Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. [pp] 1ªEd. Londres, Sage. [Internet] Disponível em [https://mthoyibi.files.wordpress.com/2011/10/qualitative-research-practice\\_a-guide-for-social-science-students-and-researchers\\_jane-ritchie-and-jane-lewis-eds\\_20031.pdf](https://mthoyibi.files.wordpress.com/2011/10/qualitative-research-practice_a-guide-for-social-science-students-and-researchers_jane-ritchie-and-jane-lewis-eds_20031.pdf) [Consult. 7 de Fevereiro de 2017]

Rohden, S.; Durayski, J.; Teixeira, A.P.; Monelongo, A.; Rossi, C. (2015) Consumo Colaborativo: Economia, modismo ou revolução. *Revista de Gestão do Unisalle*, 4 (2) Julho, pp. 9-22 [Internet] Disponível em <http://revistas.unisalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1648> [Consult. 12 de Outubro de 2016]

Schumpeter, J. (1997) *A Teoria do desenvolvimento económico: Uma instigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico* [ed] São Paulo, Nova Cultural.

Schumpeter, J. (2010) The Business of Sharing. *The Economist*. [Internet] Disponível em: <http://www.economist.com/node/17249322/print>. [Consult. 3 de Novembro de 2016]

Seidman, I. (2012). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. [pp] 3ªed Nova Iorque, Teachers college press. [Internet] Disponível em <http://bit.ly/2rUm3yW>

Simões, C. (2016) Sustentabilidade. A nova tendência dos fundos de investimento. *Dinheiro Vivo*. [Internet] Disponível em <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/sustentabilidade-a-nova-tendencia-dos-fundos-de-investimento/> [Consult. 13 de Abril de 2017]

Smith, A. (2016) Shared, Collaborative and On Demand: The New Digital Economy. *Pew Research Center*. [Internet] Disponível em <http://www.pewinternet.org/2016/05/19/the-new-digital-economy/> [Consult. 7 de Dezembro de 2016]

Spence, M. (2015) A lógica inexorável da economia de partilha. *Jornal de Negócios*. [Internet] Disponível em <http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/economistas/detalhe/a-logica-inexoravel-da-economia-da-partilha> [Consult. 24 de Outubro de 2016]

Stokes, K., Clarence E., Anderson L., Rinne A. (2014) Making Sense Of The Uk Collaborative Economy, *NESTA* [Internet] Disponível em [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making\\_sense\\_of\\_the\\_uk\\_collaborative\\_economy\\_14.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making_sense_of_the_uk_collaborative_economy_14.pdf) [Consult. 7 de Dezembro de 2016]

Sundararajan, A. (2016) Entering the trust edge. *NYU*. [Internet] Disponível em <https://www.blablacar.com/wp-content/uploads/2016/05/entering-the-trust-age.pdf> [Consult. 13 de Abril de 2017]

Teixeira, S. (2011) *Gestão das Organizações*. 2ª ed. Lisboa, Verlag Dashöfer.

*The case of collaborative consumption*. (2010) Sidney. Ted Talk [Vídeo] Disponível em [https://www.ted.com/talks/rachel\\_botsman\\_the\\_case\\_for\\_collaborative\\_consumption](https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption) [Consult. 14 de Outubro de 2016]

*The currency of new economy is trust*. (2012) [s.l.] Ted Talk [Vídeo] Disponível em [https://www.ted.com/talks/rachel\\_botsman\\_the\\_currency\\_of\\_the\\_new\\_economy\\_is\\_trust](https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust) [Consult. 14 de Outubro de 2016]

*The Sharing Economy*. (2012) Brighton, *Ted Talk* [Vídeo] Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=rsmcuz9Peme> [Consult. 13 de Outubro de 2016]

Thompson, C. (2006) The McDonaldization of Enchantment and Consumers Practices of Re-enchantment. *Advances in Consumer Research*, 33 [ed.], pp. 352 [Internet] Disponível em [http://www.acrwebsite.org/volumes/v33/v33\\_56.pdf](http://www.acrwebsite.org/volumes/v33/v33_56.pdf) [Consult. 27 de Outubro de 2016]

Timmons, J.; Zacharakis, A.; Pinelli, S. (2011) *Business Plans that Work: A Guide for Small Business* [pp]. [ed] Nova Iorque, Paperback.

Vaquero, A & Calle, P. (2013) The Collaborative Consumption: A form of consumption adapted to modern times. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 25, pp. 15-30.

Walsh, B. (2011) Today's Smart Choice: Don't Own. Share. *TIME*. [Internet] Disponível em <http://ti.me/19YTeQY> [Consult. 24 de Outubro de 2016]

Walsh, B. (2011). 10 Ideas That Will Change the World: Today's Smart Choice: Don't Own. Share. *Time*. [Internet] Disponível em [http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521\\_2059717\\_2059710,00.html](http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717_2059710,00.html) [Consult. 11 de Outubro de 2016]

*We've stopped trusting institutions and started trusting strangers.* (2016) [s.] Ted Talk [Vídeo] Disponível em <http://bit.ly/2ekej4> [Consult. 14 de Outubro de 2016]

Weber, M. (2014) Intermediation in a sharing economy: insurance, moral hazard, and rent extraction. *Journal of Management Information Systems*, 31 (3) Dezembro, pp. 35–71.

# Anexo 1

## Questionário de Projeto de Mestrado

No âmbito do projeto final de mestrado em Publicidade e Marketing da Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa, venho realizar um breve questionário sobre a percepção da economia de partilha\* em Portugal.

Não existem respostas certas ou erradas, preciso apenas de uma opinião sincera. A total confidencialidade das respostas é assegurada, sendo que os dados são tratados apenas para fins estatísticos do projeto.

\*O sistema de economia de partilha ou consumo colaborativo, segundo Benita Motofska, pode ser definido como um “sistema socioeconómico construído em torno da partilha de recursos humanos ou físicos”. Esta criação de sinergias entre pessoas tem como objetivo equilibrar as necessidades individuais com as necessidades da comunidade. Assim, podemos afirmar que a premissa que está na base do consumo colaborativo é a partilha, sendo esta uma solução para um mundo mais sustentável e colaborativo, onde o centro deste sistema económico são as pessoas, sendo elas que criam, produzem e distribuem bens e serviços entre si.

Obrigada pela participação!

**\*Obrigatório**

### 1. Idade \*

### 2. Sexo \*

- Feminino
- Masculino

### 3. Naturalidade

### 4. Situação profissional \*

- A tempo inteiro
- A tempo parcial
- Freelancer
- Desempregado/a
- Outra

### 5. Assinala as afirmações com que te identificas\*

- Faço compras online
- Tenho facilidade em comunicar
- Sinto-me feliz quando ajudo alguém na rua
- Sou tímido/a

- Dou mais importância ao preço do que à qualidade
- Gosto de conhecer pessoas novas
- Faço reciclagem
- Gosto de doar a roupa que já não uso
- Sinto-me bem quando dou uma gorjeta ao empregado
- Outra

**6. Já fizeste voluntariado? \***

- Sim, uma única vez
- Sim, faço esporadicamente
- Sim, faço atualmente
- Não, mas sempre quis experimentar
- Não, porque não tenho tempo
- Não, nunca me identifiquei com uma causa
- Nunca tive interesse
- Outra:

**7. Conheces o conceito de economia de partilha? \***

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza

**8. Conheces alguma das seguintes ofertas atuais do mercado? \***

- Partilha de carro
- Partilha de casa
- Partilha de sofá
- Troca de livros
- Roupa em 2ª mão
- Outra

**9. Já experimentaste este conceito? \***

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza

**10. Se respondeste sim à questão anterior, diz-nos de que forma experimentaste este conceito?**

- Já dei boleia a um estranho
- Já dei roupa
- Já partilhei a minha casa/sofá
- Já troquei livros
- Já apanhei boleia
- Já recebi roupa em 2ª mão
- Outra

**11. Se não, porquê?**

- Desconfio da segurança

- Desconfio da higiene
- Não me sinto confortável
- Não confio em pessoas estranhas
- Não acho que compense a qualidade
- Prefiro outras opções
- Já tive más experiências anteriores
- Outra

**12. Tens preferência no modo de aprendizagem?**

- Presencial
- Online
- Gosto das duas
- Tanto faz

**13. Alguma vez tiveste intenções de aprender algo (como fotografia, costura, design, desenho, instrumento musical, cozinha, etc.) mas não o fizeste por falta de dinheiro? \***

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza
- Outra

**14. Consideras que a partilha de conhecimento online em Portugal é eficaz? \***

(Resposta aberta)

- Se sim, o que está bem?
- Se não, o que mudarias?
- Se utilizares ou conheceres algum site de aprendizagem online podes colocar aqui.

**15. Das competências/conhecimentos que tens, existe algum que partilharias com outra pessoa? Dá um exemplo \*** (Resposta aberta)

(Podem ser coisas tão diversas como, ensinar a criar um PowerPoint, cozinhar, costurar, pintar, fotografar, ensinar outra língua, criar uma horta em casa, etc.)

**16. Estarias disposto a partilhar essa competência/conhecimento com um desconhecido? \***

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza

**17. Estarias disposto a receber conhecimento/competências de forma impessoal e sem despesas? \***

- Sim
- Não
- Talvez

**18. O que gostarias de aprender?**

(Resposta aberta)

Obrigada pela participação.