



**João
André Estima dos
Santos Paula**

**ECONOMIA CIRCULAR: REPENSAR O MERCADO;
O PROJETO UNILoop**



Universidade de Aveiro Departamento de Línguas e Culturas
2018

**João
André Estima dos
Santos Paula**

**ECONOMIA CIRCULAR: REPENSAR O MERCADO; O
PROJETO UNILoop**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Estudos Editoriais, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Cristina Matos Carrington da Costa, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

Aos que escolhem percorrer caminhos e aos caminhos que escolhem quem os percorre.

o júri

presidente

Professora Doutora Ana Margarida Corujo Ferreira Lima Ramos
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

vogais

Professor Doutor Daniel Ferreira Polónia
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro (arguente)

Doutor José Pedro Pestana Alves de Moura
Sócio-Gerente da Book in Loop, Lda.

Professora Doutora Maria Cristina Matos Carrington da Costa
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

Os meus agradecimentos a toda a equipa da Book In Loop e, em particular, à administração, nas figuras do José Pedro Moura, João Bernardo Parreira e Manuel Barata de Tovar, por o terem proporcionado.

Os meus mais sinceros agradecimentos ao Professor Jorge Mota do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro, pela constante disponibilidade, confiança, motivação e humildade.

Do mesmo modo, o meu agradecimento especial à Professora Doutora Cristina Carrington pela disponibilidade e afinco no apoio à persecução das metas e desafios profissionais e pessoais que me foram colocados.

O meu maior agradecimento, naturalmente, à minha família e à Mariana, pela fé depositada, pelo apoio demonstrado e por partilharem comigo mais uma etapa da minha vida.

palavras-chave

Economia circular, modelos de negócio, reutilização, livros universitários, comércio eletrónico.

resumo

O presente documento propõe-se apresentar a Book In Loop e descrever as atividades nela desenvolvidas ao longo do estágio curricular do Mestrado em Estudos Editoriais, que decorreu de novembro de 2017 a abril de 2018, assumindo especial foco no desenvolvimento do projeto Uniloop e seu respetivo modelo de negócio, alinhado com a importante temática da economia circular e a dinâmica atual dos seus mercados.

Importa referir que foi elaborado um relatório de viabilidade técnica e económica para o projeto supramencionado, bem como um plano de implementação, ambos aprovados e cofinanciados em 250 mil euros pelo Fundo Ambiental – ferramenta do Ministério do Ambiente que visa apoiar políticas ambientais para a prossecução de objetivos de desenvolvimento sustentável.

keywords

Circular economy, business models, reuse, academic textbooks, e-commerce.

abstract

The present document presents Book In Loop and describes the activities developed during the Publishing Master's internship, which took place in the Company, from November 2017 to April 2018, with special focus on the development of the Uniloop project and its respective business model, aligned with the important theme of the circular economy and the current dynamics of its markets.

It shall be noticed that a technical and economic feasibility report was prepared for the above-mentioned project, as well as an implementation plan, both approved and co-financed in 250 thousand euros by Fundo Ambiental, an Environment Ministry tool to support environmental policies for the pursuit of sustainable development goals.

Índice

Nota prévia	1
1. Introdução: da Linha ao Círculo	3
1.1. Alerta Vermelho	3
1.2. O modelo circular	6
1.2.1. Definição	6
1.2.2. Vantagens	7
1.2.2.1. Atenuação da volatilidade dos preços e dos riscos de fornecimento	7
1.2.2.2. Inovação	7
1.2.2.3. Criação de postos de trabalho	7
1.2.2.4. Produtividade da terra e regeneração dos solos	8
1.2.2.5. Benefícios duradouros para uma economia mais resiliente	8
1.2.3. Estratégias e macro componentes circulares	9
1.2.3.1. Desenho de produto/serviço	9
1.2.3.2. Tecnologias e novos modelos de negócio	10
1.2.3.3. Ciclos reversos	10
1.2.3.4. Promotores	10
1.2.4. Economia circular em Portugal	11
2. A Book In Loop	15
2.1. Economia partilhada: desambiguação necessária	15
2.2. Uma startup dedicada à economia circular	17
2.2.1. De onde vem a Book In Loop?	17
2.2.2. Como funciona o core business da Book In Loop?	18
2.2.3. Quais os resultados atingidos até agora pela Book In Loop?	21
2.2.4. Quais são os projetos paralelos da Book In Loop?	22
2.2.5. Quais são os desafios que a Book In Loop enfrenta para escalar o negócio e como tenciona superá-los?	24
3. Projeto Uniloop	27
3.1. Porquê?	27
3.1.1. Necessidade	27
3.1.2. Objetivos	27
3.2. Processo de compra e venda nas plataformas Uniloop	29
3.2.1. Vender livros universitários através das plataformas Uniloop	29
3.2.2. Comprar livros universitários através das plataformas Uniloop	30
4. Viabilidade do projeto Uniloop	33
4.1. Análise do mercado dos livros universitários em Portugal	33
4.1.1. PESTEL	33
4.1.1.1. Fatores políticos	33

4.1.1.2. Disposições legais	36
4.1.1.3. Fatores económicos	38
4.1.1.4. Avanços tecnológicos	39
4.1.1.5 Fatores sociais	40
4.1.1.6. Ecosistema	41
4.1.2. Oferta e procura do livro universitário em Portugal	43
4.1.2.1. A oferta	43
4.1.2.2. A procura	45
4.1.3. Alternativas e concorrência aos livros universitários	47
4.1.3.1. Outras plataformas online específicas de livros	49
4.1.3.2. Plataformas de compra e venda de produtos online e redes sociais	50
4.1.3.3. O mercado ilegal das fotocópias	51
4.1.4. Fatores críticos de sucesso neste mercado	52
4.1.4.1. Robustez da plataforma online	52
4.1.4.2. Conhecimento do mercado editorial universitário	53
4.1.4.3. Proximidade física com os estudantes	54
4.1.4.4. Credibilidade da marca	54
4.1.5. Internacionalizar é possível?	54
4.1.5.1. Um vislumbre da oferta e da procura por livros universitários no mundo	55
4.1.5.2. Casos de sucesso global: Chegg	56
4.1.5.3. Casos de sucesso global: Pimp my Book	58
4.2. Análise interna para implementação do projeto Uniloop	58
4.2.1. Diferenciadores do projeto face à concorrência	60
4.2.1.1. Confiança na empresa	60
4.2.1.2. Gestão efetiva de recursos comuns	61
4.2.1.3. Reutilização de produtos subutilizados	61
4.2.1.4. Quantidade de intervenientes na cadeia de valor dos produtos que são transacionados;	62
4.3. SWOT	62
4.3.1. Matriz	62
4.3.2. Conclusões estratégicas	62
4.3.3. Áreas-chave	68
4.3.4. Posicionamento do projeto	68
5. Plano de implementação do projeto	71
5.1. Necessidades internas	71
5.1.1. Recursos humanos	71
5.1.2. Desenvolvimento de software	72
5.1.3. Marketing do projeto	72
5.1.4. Logística e handling	73
5.2. Milestones	73
5.3. Cronograma e descrição de ações	75
6. Resultados expectáveis do projeto Uniloop	79

6.1. Disposições gerais	79
6.2. Projeções	80
7. Conclusão: às voltas com o círculo	85
Bibliografia	89

Índice de tabelas

Tabela 1 – Framework estratégico para a economia circular (adaptado de Comissão Europeia, 2015)	9
Tabela 2 – Matriz SWOT para o projeto Uniloop	64
Tabela 3 – Cronograma de ações para desenvolvimento e implementação do projeto Uniloop	75
Tabela 4 – Investimentos previstos para desenvolvimento e implementação do projeto Uniloop	80
<i>Tabela 5 – Projeções para três diferentes cenários com base na evolução da quota de mercado conseguida pelo projeto Uniloop</i>	82

Índice de figuras

Figura 1 – Variação dos preços (em dólares) das commodities desde 2000 (adaptado de Ellen & Company, 2014)	4
Figura 2 – Exemplo do Programa SPIN na Figueira da Foz	23
Figura 3 – Exemplo de campanha da Book In Loop para início de ano letivo	24
Figura 4 - Preço médio unitário dos livros universitários [€] (adaptado de Apel & IULGlobal, 2012)	44
Figura 5 - Volume de negócios dos livros universitários [€] (adaptado de Apel & IULGlobal, 2012)	45
Figura 6 – Cashflow líquido dos diferentes cenários projetados [€]	83

Nota prévia

O presente trabalho é o resultado obtido após a principal atividade concretizada no âmbito do estágio curricular preconizado no plano curricular do Mestrado em Estudos Editoriais, lecionado pela Universidade de Aveiro, nos anos letivos de 2016/17 e 2017/18. Este estágio decorreu na sede da empresa Book In Loop, em Coimbra, tendo iniciado em novembro de 2017 e finalizado em abril de 2018.

A empresa Book In Loop é uma *startup* voltada para a economia circular, cujo principal modelo de negócio é fornecer um serviço de compra e venda de manuais escolares utilizados, através de plataformas digitais e físicas, com uma componente associada de suporte ao cliente e controlo de qualidade, permitindo poupanças, em média, no seu conjunto (compra e venda), de 80% sobre o Preço de Venda ao Público (PVP) de um manual novo.

Após a solidificação neste nicho de mercado, face ao crescimento da empresa e a característica sazonal do seu *core business*, a empresa tem como objetivo identificar novas oportunidades no mercado e desenvolver outros modelos circulares, que permitam ultrapassar a sazonalidade e garantir outras formas de rentabilidade. É neste âmbito que surgiu o projeto Uniloop, um projeto idealizado e desenvolvido ao longo do estágio curricular em que estava integrado.

De uma forma muito sucinta, o projeto Uniloop é um serviço composto por plataformas digitais (website e aplicação móvel) e físicas (pontos de recolha e entrega, e serviço de entrega e recolha ao domicílio) que pretende ser líder nacional, a médio prazo, e mundial, a longo prazo, no mercado de compra e venda de livros universitários em segunda mão, em formato papel.

O aumento da durabilidade dos livros de carácter pedagógico é um desafio que se estende pelos restantes graus de ensino e agrava-se particularmente no ensino superior. Neste ciclo de estudos, os custos com os livros universitários acumulam, normalmente, com despesas relacionadas com as propinas e com habitação, gerando constrangimentos económicos que se refletem no abandono escolar, como tem sido registado nos últimos anos.

Ao longo do estágio curricular, o projeto Uniloop passou de uma ideia para uma realidade concreta, depois de ter ultrapassado várias fases de trabalho, nomeadamente:

- Identificar o problema e a pertinência das soluções permitidas pelo projeto;
- Analisar o mercado em todas as componentes a que o serviço diz respeito, não apenas na oferta e procura de livros universitários, mas na dinâmica socioeconómica que serviços como este (dentro de uma economia circular) permitem no atual paradigma;
- Avaliar a concorrência, sobretudo a forma como influenciam os comportamentos dos potenciais clientes (estudantes) através da diferenciação pelo fator preço;
- Avaliar a capacidade interna da empresa para estruturar e implementar o projeto de forma a ser bem-sucedido;
- Projetar diferentes cenários e estratégias para facilitar a implementação do projeto e aumentar a penetrabilidade no mercado;
- Listar e calendarizar as atividades principais para a implementação do projeto, após o seu planeamento.

As conclusões retiradas apontam para o facto de que, através do projeto Uniloop, o preço do livro médio reutilizado fica por 4,03€ (80% inferior a um novo), colocando-o ao nível de outras alternativas de menor qualidade, como a fotocópia, por exemplo. Para além disso, considerando os livros universitários vendidos no ano de 2017 em Portugal e um cenário em que 30% poderiam ser reutilizados, o projeto possibilita uma poupança de 813 toneladas de CO₂ para atmosfera.

Ao contrário do que acontece na concorrência, este projeto prima pelo controlo de qualidade assegurado antes de qualquer transação e possui um suporte personalizado ao cliente. Para além disso, provém de uma empresa que, apesar de só ter sido criada há dois anos, já cresceu 450% e poupou mais de um milhão de euros aos seus utilizadores, através do modelo de negócio de reutilização de manuais escolares. Para além destas e de outras vantagens que serão enunciadas ao longo do presente relatório, o projeto pode ser internacionalizado através de economias de escala, permitindo projetar valores na ordem dos seis milhões de euros por ano para a empresa.

Refira-se, porém, que uma das principais necessidades do projeto é a necessidade de financiamento inicial, devido aos custos, principalmente, com recursos humanos, marketing e logística, e investimento em software. Neste sentido, submeteu-se o relatório de viabilidade e plano de implementação do projeto à candidatura “Apoiar a transição para uma economia circular”, criada pelo Fundo Ambiental, uma plataforma de investimento do Estado, criado pelo Decreto-Lei n.º 42-A/2016, de 12 de agosto, que financia projetos que cumpram com o objetivo de acelerar a transição para a economia circular.

Através deste Fundo, o projeto Uniloop foi financiado em 250 mil euros, o que vai possibilitar a sua implementação (*kick-off*) em junho de 2018.

É de referir que o desenvolvimento do projeto Uniloop também deve, no âmbito do que vai ser exposto neste documento, ser encarado como um dos corolários empíricos de um mestrado heterogéneo, como é o Mestrado em Estudos Editoriais.

As necessidades específicas da análise de mercado do livro universitário, e a viabilidade do projeto, com implicações no mundo editorial, implicam conhecer os agentes da cadeia de valor do livro, desde quem o produz até quem o utiliza. Como tal, este projeto não deve ser encarado sob a singularidade da gestão pura, mas antes sob a conclusão prática de um conjunto de conhecimentos adquiridos no mestrado, principalmente, nas unidades curriculares de Tipologias da Edição, Edição na Atualidade, Propriedade Intelectual e Direitos de Autor, e, evidentemente, Gestão Editorial.

1. Introdução: da Linha ao Círculo

1.1. ALERTA VERMELHO

Segundo os dados mais recentes da Ellen MacArthur Foundation, da McKinsey & Company e dos relatórios periódicos da Circle Economy (Circle Economy, 2018; Ellen & Company, 2014), desde o início da revolução industrial¹ até agora, o que nos trouxe à atual situação socioeconómica, com impacto direto em todos os sentidos culturais, foi a economia linear: um sistema operativo de desenvolvimento linear onde recursos são extraídos, processados e transformados em produtos, que depois são vendidos para consumo. Após o consumo, no qual o tempo de vida útil do produto é extremamente reduzido (limitando-se, na maioria das vezes, a uma utilização), os produtos são descartados para aterros ou para reciclagem.

Apesar de todas as diversificações e evoluções da economia mundial, a premissa básica linear tem-se mantido constante: produzir, consumir, descartar. Este é o processo por detrás de um produto para os consumidores, quer se trate de uma peça de mobiliário, um alimento processado, um frigorífico, um guardanapo ou um avião, um livro, e, por detrás desta lógica, existe uma economia global que funciona à razão de 65 mil milhões de toneladas de materiais extraídos por ano².

As melhorias substanciais na saúde e nas condições de vida resultam em projeções que indicam que, em 2030, existirão mais 8,5 mil milhões de pessoas no planeta. Mais de metade destas (56%) serão consumidores de classe média e mais de metade (59,5%) estarão a viver nos grandes centros urbanos. Em suma, por volta do ano de 2025, por exemplo, para além das que já existem atualmente, existirão mais 3 biliões de pessoas no mundo, pertencentes à classe média. Isto representa o maior e mais rápido aumento de rendimentos disponíveis na História e ocorrerá, principalmente, nos países em desenvolvimento. O Banco Mundial já descreveu esta projeção de aumento como uma potencial bomba-relógio (Trucost, 2013).

O termo “bomba-relógio” é empregue face à noção cada vez mais clara que os recursos não são infinitos. O aumento da população, mantendo-se o mencionado comportamento linear subjacente da economia linear, levará à depleção de muitos dos materiais e recursos que constituem os consumíveis básicos da sociedade, inviabilizando de forma permanente a produção da maioria dos produtos que permitem manter a população nos países desenvolvidos e assegurar a melhoria das condições de vida nos países em desenvolvimento.

De entre as investigações que levam a tecer estas conclusões, destaca-se a do professor James Clark (Hunt, Farmer, & Clark, 2013), da Universidade de York, no Reino Unido, que analisou os níveis atuais de reciclagem em vários elementos da tabela periódica, chegando à conclusão que a pressão

¹ A Revolução Industrial é uma revolução socioeconómica identificada pelos historiadores para designar o conjunto das transformações tecnológicas e industriais que, de forma radical, ocorreu entre 1730 e 1850 na Inglaterra, alastrando, no século XIX, para o continente europeu, América do Norte e Japão. A Inglaterra, nação pioneira, passaria, tal como os seus sucedâneos, de um país agrícola a uma sociedade industrializada. A Revolução Industrial traduz uma evolução do regime de produção, com a passagem da manufatura para a maquinofatura, com todas as alterações e avanços técnicos inerentes (Oliveira, 2004).

² Enquanto em 2010 entraram no sistema económico cerca de 65 biliões de toneladas de matérias-primas, em 2020, mantendo-se esta tendência (PIB global crescente, menos pessoas em pobreza extrema), espera-se que este fluxo aumente para cerca de 82 biliões de toneladas (Ellen & Company, 2014).

sobre os recursos finitos permanecerá elevada, uma vez que existe uma provada incapacidade em manter a qualidade dos recursos reciclados. De acordo com Clark, existem elementos que podem esgotar-se dentro de 5 a 50 anos, como o ouro, prata, índio, irídio, tungsténio, entre outros que são vitais para a indústria.

Simultaneamente, prevê-se que os recursos finitos enfrentem custos de exploração cada vez mais acentuados, apesar das melhorias recentes no consumo de combustíveis fósseis não convencionais, uma vez que a maioria das futuras reservas estão localizadas em áreas de elevado risco político e a potencial interrupção na continuidade da oferta pode levar à maior volatilidade nos preços dos recursos.

Paralelamente, à medida que o mundo dos investimentos começou a comprar *commodities*³ para equilibrar os ciclos de ativos puramente financeiros nos seus portfólios, a relação aumentou entre os preços das *commodities* e o preço do petróleo como um *benchmark* ou índice potencialmente conveniente. Isto é válido não apenas para metais e outros materiais de mineração, mas também para categorias de alimentos como o milho, trigo e arroz, além da carne bovina. Estas ligações refletem o aumento da integração global e aumentam o risco de que a escassez – e as mudanças de preço – de determinado recurso possam espalhar-se rapidamente para outros.

Além disso, os impactos sucessivos e visíveis no meio ambiente restringem a oferta. A erosão dos solos, o esgotamento das reservas de água doce, o desmatamento, e outras preocupações ambientais, estão a restringir a disponibilidade de recursos e provocam aumentos nos preços, aos quais as empresas não são insensíveis.

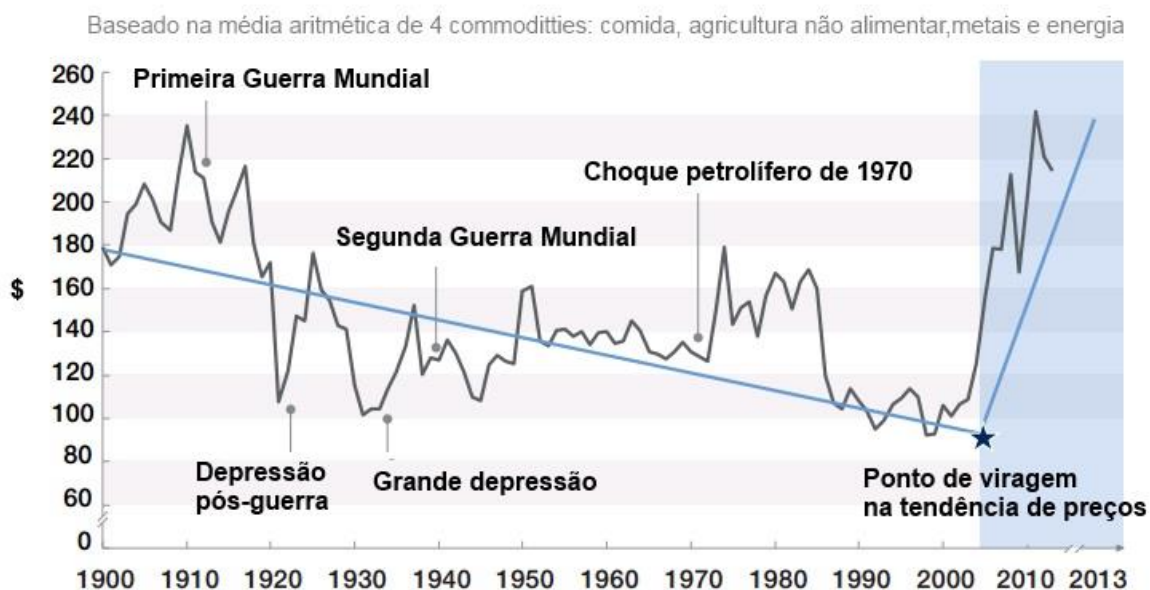


Figura 1 – Variação dos preços (em dólares) das commodities desde 2000 (adaptado de Ellen & Company, 2014)

³ *Commodity* é um termo aplicado para transações comerciais de produtos de origem primária na bolsa de valores. São produtos de qualidade e características uniformes, não diferenciados de acordo com quem os produziu ou a sua origem, sendo os seu preços uniformemente determinados pela lei da oferta e procura internacional (Murakami et al., 2010).

As empresas já perceberam que o sistema linear inerente da economia linear aumenta, atualmente, a sua exposição a riscos.

O novo milénio marcou o ponto em que os preços reais dos recursos naturais começaram a subir, eliminando um século de quedas nesses preços reais. Ao mesmo tempo, os níveis de volatilidade de preços na produção de metais, alimentos e não-alimentos, na primeira década do século XXI, foram maiores do que em qualquer década do século XX. Deste modo, por um lado, as empresas debatem-se com preços mais elevados e menos previsíveis nos mercados de recursos, e, por outro, existe uma extrema concorrência e procura estagnada para certos setores.

Para além do referenciado anteriormente, existem ainda outras tendências que indicam que o poder do modelo linear está a chegar ao limite da sua sustentabilidade. Nos processos de manufatura modernos, ainda existem oportunidades para aumentar a eficiência, mas são insuficientes para gerar vantagem competitiva real ou diferenciação no mercado. Por outro lado, a ecoeficiência tem tido como consequência colateral o aumento do consumo de energia e esgotamento de recursos devido ao efeito ricochete (*rebound effect*).

O efeito ricochete (Balint, 2013) é a redução real dos ganhos hipotéticos das novas tecnologias que aumentam a eficiência, devido a respostas comportamentais ou outras respostas sistémicas. Estas respostas tendem a diminuir os efeitos benéficos da nova tecnologia ou outras medidas tomadas⁴.

Naturalmente, mais consumo implica mais emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE) e de resíduos, desde a extração, ao longo de toda a cadeia de produção, até ao consumidor e fim de vida do produto. Não se deve ignorar que metade das emissões de GEE a nível mundial se devem à produção de materiais básicos e 70% dos resíduos associados a um produto são gerados antes sequer de o produto ser utilizado. Neste ritmo, em 2050 seriam precisos recursos equivalentes a três planetas para sustentar o modo de vida atual da população mundial.

Deste modo, por tudo o que vimos referindo, as tendências estruturais são suficientemente fortes para que, cada vez mais, os líderes empresariais procurem modelos económicos que dissociem as receitas do consumo e instituições como o Banco Mundial, as Nações Unidas ou a Agência Europeia de Ambiente apontem para este cenário como sendo de “alerta vermelho”.

A expressão “Alerta vermelho”, foi justamente a utilizada pelo Secretário-Geral das Nações Unidas, António Guterres, no início do ano de 2018, quando descreveu a situação atual do mundo como tendo sido “revertida”, em muitos aspetos, nos últimos 12 meses. A resolução para o ano de 2018, proposta por Guterres, veio na forma de um apelo à humanidade, desafiando todos a diminuir as lacunas, construir pontes onde existem divisões, reconstruir a confiança e juntar as pessoas ao redor de objetivos comuns (United Nations, 2017a).

Assim, a sociedade, como a conhecemos, encontra-se, atualmente, numa encruzilhada económica e cultural histórica. Para responder a este alerta vermelho somos confrontados com uma escolha entre dois cenários ou realidades: crise ou mudança. Continuamos a ajustar e adulterar o modelo

⁴ Por exemplo, quando se ganha eficiência energética na produção de um carro, o custo unitário do carro diminuirá, resultando num maior número de carros adquiridos, e, conseqüentemente, um maior número de carros a consumir combustível. Por outro lado, se o combustível também se tornar mais eficiente e barato, as pessoas irão percorrer maiores distâncias, acabando por gastar o mesmo, ou mais, no total. Este efeito é empiricamente constatado na sociedade atual e tem como principal consequência o aumento ininterrupto do consumo, independentemente das melhorias tecnológicas (Balint, 2013).

linear, cientes das consequências e características insustentáveis, por defeito, ou alteramos o paradigma económico, com novas mentalidades e ferramentas, que tragam valor acrescentado e sustentabilidade à humanidade?

1.2. O MODELO CIRCULAR

1.2.1. Definição

Tendo em linha de conta, acima de tudo, que insistir num modelo linear é um erro estratégico, que terá como resultado a escassez e erosão do capital natural, social e financeiro mundial, surgiu o conceito de economia circular.

O conceito de economia circular não é novo. As análises de ciclo de vida dos produtos, eficiência e ecologia industrial têm vindo a ganhar dimensão praticamente desde a Revolução Industrial, no entanto, os limites da economia linear, identificados na secção anterior, estão mais próximos e surge, inevitavelmente, a necessidade de encarar este modelo como uma alternativa global para a realidade do ecossistema económico. Para isso, é necessário também identificar objetivamente o modelo de economia circular, de modo a poder caracterizá-lo e, posteriormente, alavancar as oportunidades que o mesmo proporciona para a economia.

Segundo as mais recentes fontes consultadas sobre a matéria (Ellen Macarthur Foundation, 2017; Lacy & Rutqvist, 2016; Stahel, 2016), os quatro principais objetivos da economia circular são:

1. Conceber produtos, serviços e modelos de negócio que reduzam ou eliminem a produção de resíduos e a poluição do ecossistema;
2. Manter os produtos e os materiais em utilização, no seu valor económico e utilidade mais elevados, pelo máximo tempo possível;
3. Promover a regeneração dos recursos utilizados e dos sistemas naturais implícitos;
4. Extrair valor económico e utilidade dos produtos pelo maior tempo possível em ciclos que consumam energia através de fontes renováveis.

Deste modo, resume-se o conceito de economia circular como sendo um modelo económico que promove a utilização eficiente dos recursos através de produtos, serviços, processos e modelos de negócio assentes na desmaterialização, reutilização, reciclagem e recuperação dos materiais⁵. Os produtos são mantidos, restaurados e reintroduzidos na cadeia de valor de modo cíclico. Todo o sistema é assegurado por fontes de energia renovável, com vantagens implícitas para fornecedores e consumidores.

⁵ Não é objetivo do presente relatório de estágio dissertar exaustivamente sobre o conceito de economia circular, mas sim explorar a criação de um modelo de negócio assente na sua premissa, pelo que apenas se resumem os seus aspetos essenciais. Para maior profundidade de entendimento do conceito de economia circular como modelo económico autossustentável, sugerem-se diversas referências bibliográficas adicionais, nomeadamente as relacionadas com escolas de pensamento sobre ecologia industrial (Frosch & Gallopoulos, 1989), economia azul (Pauli, 2011), *permaculture* (Morel, Léger, & Ferguson, 2018), performance económica (Stahel, 1998), desenho regenerativo (Teece, 2010), e *cradle to cradle* (McDonough & Braungart, 2002).

1.2.2. Vantagens

Não existem apenas vantagens de natureza socioeconómica, mas também vantagens ambientais provenientes da redução da extração e importação de matérias-primas, redução na produção de resíduos e de emissões associadas⁶. Agrupando todas as vantagens da economia circular, podemos resumi-las em:

1.2.2.1. ATENUAÇÃO DA VOLATILIDADE DOS PREÇOS E DOS RISCOS DE FORNECIMENTO

A poupança líquida em materiais resulta numa mudança referente a várias matérias-primas⁷. Através da melhoria na gestão de resíduos e redução das necessidades totais de recursos primários como energia, água, terra e materiais, geram-se impactos positivos para o sistema natural com uma redução significativa de emissões de GEE e redução da pressão sobre os *habitats* (por exemplo, redução da contaminação com plásticos).

Na União Europeia (UE), as matérias-primas representam entre 30 a 50% dos custos de produção. Se a eficiência e a produtividade no uso dos materiais forem melhoradas em 30% até 2030, isto implica uma poupança anual de cerca de 600 mil milhões de euros. Com efeitos multiplicadores, este número pode passar a 1,8 biliões de euros por ano.

1.2.2.2. INOVAÇÃO

O conceito de substituir produtos já desenhados de origem de uma economia linear para uma economia circular e criar redes de logística reversa para apoiar a economia circular é um enorme potencial de criação de ideias novas que incluem a melhoria da inovação na economia. É um terreno altamente fértil para empreendedores que pretendem obter os benefícios de uma economia que opera a taxas mais elevadas de desenvolvimento tecnológico, melhoria de materiais, de mão de obra, de eficiência energética e mais oportunidades de lucro.

1.2.2.3. CRIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO

A vantagem competitiva crescente da economia circular – criar mais valor a partir de cada unidade de recurso – expande as novas oportunidades de emprego dentro do universo tecnológico circular e modelos de negócio disruptivos, muito deles relacionados com sinergias industriais. Num mundo de, aproximadamente, 9 biliões de pessoas, as forças do mercado tendem a favorecer os modelos

⁶ Investigações muito recentes (Zink & Geyer, 2017) têm vindo a argumentar que a economia circular pode ter o mesmo efeito ricochete que a ecoeficiência, no entanto, pelas conclusões retiradas de muitos outros estudos mencionados ao longo do presente relatório, pode-se considerar que a economia circular é mais do que ecoeficiência, ou mesmo a procura solitária por mais eficiência, uma vez que no modelo económico circular é extraído mais valor a partir de produtos que já estão a circular no mercado. É uma “ecoeficácia”. Eventualmente, os materiais degradam-se, mas, ao prolongar a sua utilização pelo maior tempo possível, ganha-se mais em valor, extraindo menos recursos.

⁷ Por exemplo, para o aço, a poupança líquida global em materiais totalizará mais de 100 milhões de toneladas de minério de ferro em 2025, se aplicada a uma parcela considerável dos principais consumidores, nomeadamente indústria automóvel e outros setores de transportes consumidores intensivos de aço, que respondem a cerca de 40% da procura. Além disso, esta mudança afasta a indústria siderúrgica do lado crescente da curva de custo de matérias-primas, reduzindo, assim, a volatilidade impulsionada pela procura.

que melhor combinam conhecimento especializado e colaboração entre setores para criar maior valor por unidade de recurso.

Existem, cada vez mais, sinais de que a economia circular fomenta o emprego local, especialmente em empregos básicos e semiqualeificados – tema com especial foco nos países desenvolvidos. A seleção natural favorece quem é capaz de combinar rapidamente circularidade com escala. O impacto no aumento de emprego não se limita a setores como o saneamento ou reciclagem, mas também no da conceção, reparação, remanufactura e desasseblagem fina.

Existe um enorme potencial para uma grande diversidade de tipologias de empregos, desde a que exige qualificações superiores (design, arquitetura, engenharia de materiais, etc.) até à qualificação de foro tecnológico (reparação, por exemplo). Na UE, estão previstos mais de 170 mil empregos diretos até 2035 e o aumento da produtividade dos recursos em 30% pode conduzir à criação entre 1 a 3 milhões de postos de trabalho adicionais até 2030 (Ellen & Company, 2014).

1.2.2.4. PRODUTIVIDADE DA TERRA E REGENERAÇÃO DOS SOLOS

A degradação dos solos acarreta um custo médio de 40 biliões de euros no mundo, por ano, sem se considerar os custos globais com o aumento da utilização de fertilizantes (e os custos indiretos da perda de biodiversidade e privação de paisagens únicas no mundo) (Ellen & Company, 2014). A economia circular move mais material biológico através de processos de compostagem anaeróbica, permitindo mitigar a erosão dos solos e aumentando a produtividade da terra ao diminuir o desperdício na cadeia de valor alimentar.

1.2.2.5. BENEFÍCIOS DURADOUROS PARA UMA ECONOMIA MAIS RESILIENTE

É importante ressaltar que qualquer aumento na produtividade de materiais tem impacto positivo na economia. A circularidade, como "dispositivo de repensar" é, provadamente, capaz de estimular soluções criativas e despertar inovação. A abordagem circular oferece às economias desenvolvidas um caminho para o crescimento resiliente, uma resposta sistémica para reduzir a dependência dos mercados de recursos e um meio de reduzir a exposição a choques de preços de recursos, bem como os custos de "externalidades" sociais e ambientais que não são absorvidos pelas empresas.

Uma economia circular desloca o equilíbrio económico dos materiais intensivos em energia e da extração primária para um novo setor dedicado a atividades de ciclo reverso para reutilização, reforma, remanufactura, reciclagem, digestão anaeróbica, compostagem e atividades em cascata⁸.

⁸ As atividades em cascata maximizam a eficácia dos recursos usando os subprodutos de uma atividade como principal recurso de outra. Esta abordagem de produção e consumo afirma que a recuperação de energia deve ser a última opção e somente depois de todos os produtos e serviços de maior valor terem sido esgotados. Este conceito é frequentemente associado ao setor florestal, no qual o uso em cascata pode ser efetivamente demonstrado. Por exemplo, uma cascata efetiva de recursos pode começar com: madeira maciça que, após maquinagem, entra em produtos de madeira folheada. Depois de um ciclo de vida, esta madeira é aproveitada para produtos à base de partículas, que depois se tornam produtos à base de fibras, que então se tornam produtos químicos de base biológica, e que finalmente se tornam combustível biológico para eletricidade e calor (Lacy & Rutqvist, 2016).

Simultaneamente, os modelos de negócio emergentes beneficiam, precisamente, do facto de serem novos e, por isso, não estarem limitadas pela força da necessidade ou do hábito ao modelo linear.

1.2.3. Estratégias e macro componentes circulares

Todas as vantagens supramencionadas são a consequência direta do progresso da circularidade, que é obtido quando se evolui de estratégias que promovem aplicações úteis de materiais para estratégias de produção e utilização inteligente. Estas estratégias estão agrupadas na tabela seguinte:

Tabela 1 – Framework estratégico para a economia circular (adaptado de Comissão Europeia, 2015)

Produção e utilização inteligente	Recusar	Tornar o produto redundante, abandonando a sua função ou oferecendo a mesma função com um produto radicalmente diferente
	Repensar	Tornar o uso do produto mais intensivo (através de produtos multifuncionais, economia circular, por exemplo)
	Reduzir	Aumentar a eficiência na produção ou utilização, consumindo menos recursos e materiais naturais
Prolongar a vida útil dos produtos e seus componentes	Reutilizar	Reutilização por outro consumidor ou utilizador do produto
	Reparar	Reparação e manutenção de produto com defeito de modo a poder ser utilizado na sua função original
	Recondicionar	Restaurar um produto antigo e atualizá-lo
	Remanufacturar	Utilizar componentes do produto noutra produto com a mesma função
	Realocar	Utilizar componentes do produto noutra produto com uma função diferente
Aplicações úteis de materiais	Reciclar	Processar materiais para obter o mesmo material com a mesma qualidade ou inferior
	Valorizar	Recuperação de energia de materiais

O *framework* estratégico, que impulsiona a transição de uma economia linear para uma economia circular (tabela 1), implica diversos macro componentes inerentes à economia, e cuja pertinência deve ser apontada, nomeadamente:

1.2.3.1. DESENHO DE PRODUTO/SERVIÇO

Numa economia circular, criam-se produtos e serviços com base em componentes reutilizáveis ou com vista à reutilização dos produtos já existentes, produtos duradouros e de fácil reparação, com componentes de simples separação e produzidas com o mínimo desperdício ou impacto ambiental. Deste modo, é necessário existir visão sistémica, conhecimento, informação e métodos, não só de designers, mas também de engenheiros, arquitetos, mecânicos, eletricitas e transportadores.

1.2.3.2. TECNOLOGIAS E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

A inovação tecnológica é transversal, sendo o foco as estratégias de baixa circularidade. Este tema está presente nas inovações despoletadas pela Indústria 4.0⁹, que são centrais na aceleração da desmaterialização de processos, sistemas produto-serviço e plataformas circulares digitais.

1.2.3.3. CICLOS REVERSOS

Existe a premência de uma logística inversa que permita o retorno dos produtos, componentes e materiais ao fabricante para novos ciclos de utilização. A diversidade de produtos e materiais obriga à inovação na logística de entrega, triagem, armazenamento, gestão de risco, e energia (com simbioses industriais e utilização de materiais em cascata). A perda de materiais tende a diminuir e a circularidade fica reforçada com sistemas de recolha, curadoria e segmentação eficaz de produtos em fim de vida.

1.2.3.4. PROMOTORES

A atuação política, os financiamentos públicos e privados, nacionais e internacionais, o apoio de instituições educativas e todos os agentes mobilizadores para a transição para uma economia circular são fundamentais para que seja prática comum a multiplicação dos ciclos de utilização, a maior produtividade dos recursos ou mesmo a valorização do desempenho face à valorização da propriedade.

A posição conjunta de organizações governamentais e a demonstração de interesse na economia circular como um veículo para alcançar objetivos e metas de crescimento são importantes para promover a discussão, aprofundar conhecimento e motivar agentes económicos e governamentais a procurar esse alinhamento.

A economia circular é tida pela Convenção Quadro das Nações Unidas para as Alterações Climáticas como um tema chave, já que mais de 50% das emissões estão relacionadas com a quantidade de matérias-primas utilizadas (Circle Economy, 2018). A melhoria da eficiência dos recursos, maior reutilização e reciclagem, e uma redução absoluta da utilização de matérias-primas devem, por conseguinte, fazer parte da política climática, a par da redução de emissões e mitigação.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Agenda 2030, adotados pela quase totalidade dos países do mundo, no contexto das Nações Unidas, em 2015, definem prioridades do desenvolvimento sustentável global para o ano 2030, procurando deslocar esforços globais à volta de um conjunto de metas comuns. São 17 objetivos distintos¹⁰ em áreas que afetam a qualidade de vida de todos os cidadãos e norteiam uma mudança sistémica, que exige o envolvimento de

⁹ Vários conceitos e tecnologias estão relacionados com a Indústria 4.0: a interoperabilidade entre máquinas, M2M (*Machine to Machine*); a IoT (*Internet of Things*) onde as “coisas” coexistem simultaneamente no mundo real e no mundo digital; os repositórios com massivas quantidades de dados (*Big Data*); a análise de dados e a tomada de decisões em tempo-real no mundo digital com atrasos de frações de segundo relativamente aos eventos no mundo físico; a Inteligência Artificial, seja através do uso de *Chatbots* na interação com humanos, seja através de algoritmos de *Machine Learning* que permitem que os sistemas de software vão aprendendo ao longo do tempo, ou seja através de algoritmos que tentam descobrir relações e padrões desconhecidos nas enormes quantidades de dados de repositórios *Big Data* (Lasi, Fettke, Kemper, Feld, & Hoffmann, 2014).

¹⁰ Pode-se consultar mais detalhes sobre cada objetivo em: ods.pt/ods/#17objetivos

múltiplos grupos de interesse. Prosseguir uma economia circular contribui para muitos destes objetivos, sobretudo no ODS 12 - Produção e Consumo Responsável. No entanto, a promoção da regeneração de capital natural, o impacto no ambiente construído, na redução de emissões, na redução de plástico e os efeitos económicos, de inovação e emprego produzem também efeitos noutros ODS.

1.2.4. Economia circular em Portugal

Apesar de não existirem ainda indicadores utilizados para medir a circularidade de uma economia, este é um tema em permanente atualização e é possível traçar o perfil do seu metabolismo através, por exemplo, da evolução na extração, produtividade no uso, desempenho em reciclagem ou emissões e efluentes.

Desde a Estratégia de Lisboa em 2000, a UE assumiu o desenvolvimento e implementação de uma economia sustentável e inovadora como um objetivo central. A Comunicação da Comissão “Fechar o ciclo – plano de ação da UE para a economia circular” de 2015 veio fortalecer o empenho e apoio da UE na prossecução desse objetivo e definir medidas concretas envolvendo os Estados-Membros e as empresas europeias (Comissão Europeia, 2015).

A par da Comunicação, no mesmo ano de 2015, foi apresentado o Pacote de Economia Circular pela Comissão Europeia com o intuito de dinamizar a economia circular na Europa. Este Pacote prevê propostas legislativas revistas (Proposta sobre os resíduos e um Plano de Ação para a Economia Circular) que, identificadas as linhas estratégicas da UE para uma economia mais circular, confere à Comissão Europeia um mandato concreto nesse sentido (produção; consumo; aprovisionamento responsável de matérias-primas primárias; gestão de resíduos; conversão de resíduos em recursos - matérias-primas secundárias; consumidores; inovação e investimento).

O Plano de Ação para a Economia Circular (PAEC) em Portugal foi apresentado em Conselho de Ministros no dia 8 de junho de 2017, tendo estado em consulta pública entre os dias 9 de junho e 2 de outubro do mesmo ano (Presidência do Conselho de Ministros, 2017). O PAEC é o resultado de quase um ano de trabalho interministerial entre representantes dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Ministério da Economia, Ministério do Ambiente, e Ministério da Agricultura, Floresta e Desenvolvimento Rural.

O plano apresenta três níveis de ações a serem introduzidas e trabalhadas até 2020: ações de cariz transversal, nacionais, que consolidam ações de várias áreas governativas para a transição para uma economia mais circular; agendas setoriais, sobretudo para setores mais intensivos no uso de recursos e de cariz exportador; e agendas regionais, que devem ser adaptadas às especificidades socioeconómicas de cada região. Estes três níveis de atuação tiveram em consideração uma análise socioeconómica extensa do país.

Analisando dados do Instituto Nacional de Estatística¹¹ (INE) e do Eurostat¹² 2017, em conjunto com o Relatório do Estado do Ambiente 2017, publicado em dezembro de 2017 (APA, 2017), conclui-se que o metabolismo económico de Portugal é lento, derivado de uma economia tendencialmente

¹¹ Mais em: ine.pt

¹² Mais em: ec.europa.eu

cumulativa em materiais, que extrai e importa mais matérias-primas do que exporta produto acabado, acumulando stock, sobretudo do tipo imobiliário (edifícios e infraestruturas, por exemplo).

Portugal não evoluiu tão favoravelmente como, por exemplo, os seus parceiros Espanha e Irlanda¹³. Em tempo de crise, o consumo interno de materiais decresceu e o PIB estagnou. Promoveu-se a necessidade de melhorar a eficiência material e energética da economia, prática que continua a ser incentivada, sem que, no entanto, exista uma disrupção relativamente à produtividade no uso desses materiais.

Do ponto de vista energético, existe uma aposta em fontes renováveis, o que cria independência energética do exterior, mas o país ainda consome essencialmente combustíveis fósseis importados. As emissões de GEE, desde 2005, têm descido – devido a melhores tecnologias de prevenção e controlo, de combustíveis e produção de energia menos poluentes, de melhorias na eficiência energética dos processos –, no entanto, a tendência desde 2015 é uma nova subida, devido à utilização de carvão para produção de energia elétrica (APA, 2017).

A produção de resíduos setoriais diminuiu cerca de 35% nos últimos 5 anos, em paralelo com o decréscimo na produção e no consumo, no entanto o setor da construção predomina: detém a maior fatia de produção no conjunto dos setores (40%) e registou, inclusivamente, um aumento da produção de resíduos por unidade de PIB gerado (APA, 2017).

Assim, entre as prioridades para Portugal encontram-se o setor da construção, transporte (logística, por exemplo) e os biomateriais (agricultura e floresta, ou a indústria alimentar).

Para além destas prioridades, existem outros setores onde se pode progredir em eficiência, em produtividade e em circularidade. Por exemplo, em Portugal, as matérias-primas representam 53% dos custos da indústria transformadora, 42% da agricultura e 37% do setor da energia. Uma redução em 30% da Entrada Direta de Materiais (EDM), por via da eficiência e produtividade, ao longo da cadeia de valor, pode conduzir a um aumento no VAB de 3,3 mil milhões de euros (APA, 2017).

Em conclusão, reduzir, mesmo que numa pequena percentagem, tem um impacto significativo¹⁴. O mesmo se reflete no mercado de trabalho, sendo que existem 57 mil postos de trabalho diretos em 2012 relacionados com atividades de economia circular e estimam-se 36 mil empregos diretos criados até 2030 (Comissão Europeia, 2018).

Face a estes números, o Ministério do Ambiente de Portugal tem vindo a assumir o seu papel modelador de um contexto que apoie os agentes na transição para a economia circular, em três eixos de atuação distintos:

1. Político: instrumentos políticos que promovam o uso eficiente dos recursos, desde a conceção do produto/serviço à valorização de subprodutos e resíduos;

¹³ Em 10 anos, Portugal melhorou 23%; a UE 30%; a Espanha 134%. (fonte: INE e Eurostat 2017 para o ano de referência de 2014, uma vez que não existem dados mais recentes).

¹⁴ O Airbnb (serviço online comunitário para as pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações e meios de alojamento) foi responsável, até agora, pela entrada de mais de mil milhões de euros em Portugal sem que fosse necessário construir um único edifício, provando ser possível vender desempenho em vez de materialidade (Comissão Europeia, 2018).

2. Conhecimento: disseminando informação sobre melhores práticas, casos de estudo, oportunidades de financiamento entre outras, e promovendo o desenvolvimento de iniciativas de I&D de base circular nesta matéria;
3. Económico: através de intervenções específicas nos instrumentos financeiros existentes de modo a valorizar iniciativas que contribuam de modo efetivo para a economia circular, nomeadamente através de projetos setoriais e intersectoriais nesta matéria.

No âmbito de cada eixo de ação, as seguintes medidas estão a ser promovidas:

- Dar continuidade à implementação da Estratégia de Compras Públicas Ecológicas, nomeadamente através de atuação sobre setores prioritários como o da construção, o dos transportes ou da alimentação;
- Integração de incentivos que beneficiem modelos de negócio, produtos e serviços tais como benefícios fiscais para fomento à conceção ecológica ou utilização de reciclados na construção;
- Promover a valorização de subprodutos e resíduos atuando sobre a prevenção, facilitando o desenvolvimento de estratégias e mecanismos de extração de recursos e atuando sobre as barreiras normativas à recirculação dos materiais;
- Promover o conhecimento sobre economia circular através de mecanismos como o portal ECO.NOMIA, e cuja ação se articula com o programa ECO.NOMIA@CCV, que enquadra os trabalhos da Coligação para o Crescimento Verde, no âmbito do desenvolvimento de projetos e estudos colaborativos;
- Promover o investimento em projetos mobilizadores em economia circular, de índole setorial e intersectorial, através da estruturação e orientação das linhas de investimento disponíveis, nomeadamente no âmbito da EFTA-EEA Grants, mas também no âmbito dos Fundos Estruturais de Investimento (Compete e POSEUR, por exemplo).

2. A Book In Loop

2.1. ECONOMIA PARTILHADA: DESAMBIGUAÇÃO NECESSÁRIA

Nos dias de hoje, as pessoas têm exibido uma preferência pelo acesso/utilização dos produtos face à sua aquisição, ou seja, preferências de serviços face a produtos. Esta característica social, cada vez mais presente, é muito importante porque as escolhas de estilo de vida dos consumidores urbanos e rurais jovens, nesta década, têm o poder de desviar o modelo económico, afastando-o da linearidade de consumo, abordado na secção anterior.

O novo paradigma pode ter sido originado e impulsionado pela economia desgastada e pelo desemprego generalizado. Um novo modelo de consumo parece emergente, em que os consumidores adotam serviços que lhes permitem aceder a produtos em vez de, efetivamente, os possuir, tornando-se utilizadores em vez de consumidores. As implicações desta mudança nos modelos de negócio são gigantescas, com impacto no mercado sobretudo nas seguintes áreas:

- Maior produtividade dos ativos: A utilização de ativos pode ser aumentada porque a maioria dos modelos de negócio dependem de utilização de ativos anteriormente subutilizados, mas altamente valorizados;
- Maior disponibilidade e qualidade de ativos: Os novos modelos de negócio permitem que os prestadores de serviços obtenham benefícios, como maior longevidade e menores custos de manutenção, melhorando a sua margem ou competitividade pelo custo. Por sua vez, esta estratégia reduz os custos unitários por utilização;
- Aumento de informação: As novas tecnologias da informação e comunicação (despoletadas pela Indústria 4.0) permitem monitorizar os materiais e componentes incorporados, o que reduz custos e, conseqüentemente, aumenta a margem de revalorização dos produtos no final da sua utilização atual.

Como vimos na tabela 1 da secção anterior, as estratégias de transição para uma economia circular são muitas e existem vários modelos de negócio que se encaixam de forma completa ou transversal nessas estratégias. De facto, nos últimos tempos, devido ao sucesso em Portugal das empresas Airbnb e Uber, tem-se assistido à massificação do termo “economia partilhada” ou “sharing economy” para designar qualquer modelo de negócio em que os utilizadores utilizam produtos ou serviços, pagando para o fazer, o que pode originar más interpretações sobre o posicionamento de determinada empresa no mercado.

Segundo Kotler (Kotler, 2011), o posicionamento é a ação de projetar o produto/serviço e a imagem da empresa com o objetivo de ocupar uma posição diferenciada na escolha do público-alvo. A estratégia de posicionamento é baseada na diferenciação da oferta, inserida num segmento específico de mercado. Para que exista um posicionamento correto dos modelos de negócio da Book In Loop, é necessária a *desambiguação* de alguns termos, no que a economia partilhada diz respeito.

Entender as diferenças nos modelos de negócio da economia partilhada e da reutilização, com base na análise de bibliografia relevante (Daunorienė, Drakšaitė, Snieška, & Valodkienė, 2015; Ellen Macarthur Foundation, 2017; Frenken & Schor, 2017; PricewaterhouseCoopers, 2015), é essencial para perceber os principais *drivers* comuns, que levam à existência atual de muitas Pequenas e Médias Empresas (PME), como é o caso da Book In Loop e modelos de negócio que se podem

considerar híbridos, uma vez que têm como *core business* um serviço de utilização de um produto reutilizado.

Existe uma ambiguidade generalizada em relação ao termo “economia partilhada” entre académicos e o público em geral. Os agentes promotores da economia partilhada utilizam um discurso de tendência, de sofisticação tecnológica, de progresso e inovação, mas essa caracterização é fruto daquilo a que os historiadores chamam de “presentismo” (ou cegueira do passado). O Homem sempre partilhou. Partilhar reproduz relações sociais e solidifica práticas culturais.

No entanto, existe algo de novo na economia partilhada: a partilha entre estranhos. Historicamente, embora haja algumas exceções, as pessoas tendem a não partilhar entre estranhos ou com pessoas fora das suas redes sociais. As plataformas de partilha de hoje facilitam a partilha entre pessoas que não se conhecem e que não têm amigos ou conexões em comum. As plataformas digitais atuais são capazes de tornar a partilha menos arriscada e mais atraente porque fornecem informações sobre utilizadores através de classificações e reputações. Embora haja um número crescente de evidências de que os *ratings* geralmente são inflacionados e pouco precisos, os sistemas de classificação têm sido suficientes para que um grande número de pessoas entre em situações desconhecidas.

Outra dinâmica entre pessoas e tecnologia, que se deve indicar como precursor de novos modelos de negócio, é o software colaborativo, que aproveita o trabalho não remunerado de engenheiros de software para escrever código e resolver problemas coletivamente. O sucesso do movimento de código aberto abriu o caminho para outros tipos de conteúdo produzido por pares, como, por exemplo, a Wikipédia (produzida por voluntários), bem como conteúdo partilhado online, como partilha de arquivos, vídeos e músicas. Há uma forte conexão histórica e global entre o surgimento de plataformas *Peer to Peer*¹⁵ (P2P) e um sentimento generalizado de que as novas práticas, habilitadas pela tecnologia que essas plataformas permitem, capacitam as pessoas. Isto explica porque é que a partilha de arquivos, o software de código aberto, a computação distribuída, o *crowdfunding*, o empréstimo P2P, o *bitcoin* e até os média, são muitas vezes colocados sob o termo genérico de economia partilhada.

Atualmente, o termo “partilha” estendeu a sua abrangência para muitos contextos. Partilha-se em redes sociais, partilham-se segredos, experiências e até amigos. Como tal, é plausível usar o termo para identificar uma pessoa (um utilizador) que pretende alugar um ativo, como um quarto, um carro ou qualquer produto, no entanto o ativo não está a ser reutilizado, mas sim alugado por um espaço finito de tempo e por um preço variável (não gratuito) de modo a rentabilizar o seu período de vida útil.

Por outro lado, a reutilização de um produto não implica a sua partilha. Uma vez que a reutilização do produto tem em vista a sua reentrada no mercado, a reutilização é encarada como um meio para atingir um fim, i.e., a utilidade dos produtos pode ser maximizada oferecendo a capacidade de

¹⁵ *Peer-to-peer* (ou ponto-a-ponto, com sigla P2P) é uma arquitetura de redes de computadores em que cada um dos pontos da rede funciona como cliente e servidor, permitindo partilha de serviços e dados sem a necessidade de um servidor central. As redes P2P podem ser configuradas em casa, em empresas e ainda na internet. Todos os pontos da rede devem usar programas compatíveis para ligar-se uns aos outros. Uma rede peer-to-peer pode ser usada para partilhar qualquer arquivo em formato digital (Donet, Pérez-Solà, & Herrera-Joancomartí, 2014).

desbloquear valor social, económico e ambiental inexplorado, nomeadamente através da utilização mais eficiente e resiliente dos recursos primários e através das ligações existentes ou possíveis de criar entre as pessoas (redes); benefícios estes que são tangíveis e escalados economicamente através do desenvolvimento das tecnologias e, possivelmente, através de modelos de economia partilhada.

Conclui-se, assim, que os modelos de negócio da Book In Loop não pertencem aos modelos de uma economia partilhada, sendo antes modelos mais direcionados para os mercados de redistribuição onde os produtos, que já não são necessários para alguém, são identificados e enviados para outras pessoas que pretendem usufruir dos mesmos¹⁶. O produto é adquirido ou vendido, não é arrendado ou emprestado. No entanto, existem princípios idóneos entre os modelos de negócio da Book In Loop e os modelos de negócio de uma economia partilhada, nomeadamente:

1. Confiança entre estranhos;
2. Crença na gestão efetiva de recursos comuns;
3. Utilização de produtos estagnados ou subutilizados;
4. Acumulação de uma massa crítica de possíveis utilizadores, clientes, consumidores, produtores e membros.

2.2. UMA *STARTUP* DEDICADA À ECONOMIA CIRCULAR

2.2.1. De onde vem a Book In Loop?

A empresa surgiu de uma necessidade do mercado.

Encarando a comunidade como sinónimo de sociedade, todos os produtos que esta requer no quotidiano são intrínsecos à economia. Um deles é o livro, objeto que detém não apenas valor económico, mas, sobretudo, valor cultural e educacional, nomeadamente no segmento dos livros para a educação.

Em 2016, cerca de 750 mil estudantes portugueses estavam no ensino obrigatório português acima do 5º ano, existindo uma média de 216 euros gastos em manuais escolares por aluno acima do referido ano de escolaridade¹⁷ (fontes: INE e PORDATA). Isto representava, ao longo do ensino obrigatório, 161 milhões de euros gastos em manuais escolares por ano – custos 100% pagos por famílias ou pais. Após este investimento, os manuais eram guardados, não tendo qualquer utilidade, uma vez que são definidos por Portaria e apenas duas editoras (Porto Editora e LeYa) detém o mercado editorial escolar nacional. Este processo repete-se, ano após ano, apesar de a maioria dos manuais, no final do ano letivo, permanecerem em boas condições de reutilização.

¹⁶ O exemplo mais conhecido deste tipo de mercado é o eBay, considerado o maior salão virtual de leilões na internet.

¹⁷ Entretanto, em 2017, o Estado alargou a oferta de manuais escolares aos alunos do 6º ano, no entanto, o programa de gratuitidade e reutilização de livros escolares abrange apenas as escolas públicas. Os alunos do ensino privado terão de pagar os manuais, assim como os dos restantes anos de escolaridade.

Foi com o objetivo de combater o desperdício de manuais escolares subutilizados e promover um reaproveitamento sustentável que nasceu a Book In Loop.

A Book In Loop é uma *startup* incubada no Instituto Pedro Nunes¹⁸ (IPN) e na Startup Lisboa¹⁹, que tem como *core business* transferir as vantagens da economia circular para o mercado da educação, apoiando as famílias nacionais na rentabilização dos manuais escolares através da sua reutilização, reduzindo o encargo associado à educação e uma consciencialização de índole ambiental.

Em maio de 2015, a empresa foi apresentada, ainda embrionária, na Startup Weekend, em Coimbra, e, depois de provado o seu sucesso²⁰, com a captação de *business angels*, esta acabou por ser fundada oficialmente em março de 2017 por João Bernardo Parreira, Manuel Tovar e José Pedro Moura, com um website 100% português, que, desde então, com a colaboração de parceiros, recebe manuais escolares usados, submetendo-os a um controlo de qualidade. Caso os mesmos cumpram os requisitos de nova utilização, são colocados à venda com um valor igual a 40% do PVP dos manuais novos.

A poupança total que um utilizador da plataforma pode atingir ao vender (20% do PVP) e comprar (60% do PVP) um manual em segunda mão pode atingir 80%²¹ – valores que podem ser aumentados por parceiros da empresa, como a SONAE MC, com desconto em cartão Continente, ou a EDP, com descontos pela fatura de energia.

Assim, a Book In Loop partiu do potencial inexplorado da reutilização dos manuais escolares como fonte de rendimento extra para as famílias portuguesas, e propôs a implementação de um modelo de economia circular assente numa premissa de facilidade de acesso, permitida pelas tecnologias emergentes, e pela proximidade física com os cidadãos.

2.2.2. Como funciona o *core business* da Book In Loop?

A empresa desenvolveu uma plataforma online 100% portuguesa composta por um website e uma aplicação mobile (iOS e Android²²) onde se pode prolongar a vida de um produto (manual escolar) ao reutilizá-lo através de diferentes utilizadores por método de compra e venda. Para que a

¹⁸ O Instituto Pedro Nunes é uma instituição privada sem fins lucrativos, criado por iniciativa da Universidade de Coimbra em 1991, que alcançou já o primeiro lugar no concurso mundial “Best Science Based Incubator”. Sendo uma das maiores e mais antigas incubadoras do país, o IPN tem por objetivo promover a inovação e a transferência de tecnologia, estabelecendo a ligação entre o meio científico e tecnológico e o tecido produtivo. Nos últimos anos, o IPN tem sido responsável pelo suporte a algumas das mais dinâmicas e interessantes empresas que se constituíram na região Centro de Portugal, mais especificamente em Coimbra.

¹⁹ A Startup Lisboa, sendo a incubadora de referência em Lisboa, apoia a criação de empresas inovadoras e com elevado valor acrescentado, acompanhando os seus primeiros anos de atividade. Fundada em 2011 pelo Município de Lisboa, Banco Montepio e IAPMEI - Agência Portuguesa para a Competitividade e a Inovação IP, a entidade é uma associação privada não lucrativa.

²⁰ “Book in Loop. Quer poupar nos livros escolares? Eles ajudam.” In Dinheirovivo.com, 25 de janeiro de 2016.

²¹ Se todos os alunos do ensino obrigatório nacional fossem utilizadores das plataformas desenvolvidas pela Book In Loop, poupariam, aproximadamente, 143 milhões de euros por ano, reduzindo encargos financeiros, a desigualdade social e os desperdícios associados ao descarte de livros e papel (reduzindo o consumo de água e energia nos processos de reciclagem, por exemplo).

²² iOS é um sistema operacional móvel da Apple Inc. desenvolvido originalmente para o iPhone, também é usado em iPod touch e iPad. A Apple não permite que o iOS seja executado em hardware de terceiros. Já o sistema Android é um sistema operacional baseado no núcleo Linux e atualmente desenvolvido pela empresa de tecnologia Google.

empresa possa lucrar, é necessário criar consciencialização: os utilizadores devem compreender que podem lucrar financeiramente reutilizando produtos que não lhes dão mais rentabilidade. Ao tornar essa possibilidade uma realidade, a empresa obtém uma margem de lucro por produto reutilizado.

Tratando-se de um bem que tem impacto direto na formação dos jovens, os valores éticos e a responsabilidade da empresa para com a sociedade é bem visível no seu fator mais diferenciador: o controlo de qualidade rigoroso, inexistente noutras plataformas de compra e venda online (como o eBay ou OLX). Na Book In Loop, os manuais são submetidos a revisão, colocando a empresa na gama de prestadora de um serviço personalizado com um importante contributo ambiental alicerçado no princípio da economia circular, no setor dos manuais escolares e sua reutilização.

Este processo assenta em três passos nucleares:

1. Através das redes sociais incentiva à partilha da iniciativa por parte de todos os utilizadores, como forma de estimular a utilização da plataforma, reutilizando os manuais usados;
2. Através da plataforma qualquer pessoa pode vender os manuais que não necessita, obtendo um ganho financeiro;
3. Através da plataforma qualquer pessoa pode comprar os manuais escolares que necessita, fazendo a reserva dos mesmos para o ano letivo seguinte;

Numa perspetiva de utilização da plataforma para vender manuais, o cliente tem duas opções:

1. Acede à plataforma da empresa (bookinoop.com) ou aplicação (iOS e Android) de modo a identificar quais são os pontos de recolha nos quais pode entregar gratuitamente os manuais. A própria plataforma providencia uma lista de possíveis locais de entrega. O cliente escolhe aquele que lhe for mais conveniente e procede à entrega dos manuais no ponto de recolha em questão.
2. Solicita, também através da plataforma, a recolha dos manuais diretamente no seu domicílio.

Depois do processo de entrega e recolha nos pontos identificados ou ao domicílio, os manuais escolares são encaminhados para armazém, passando por um processo de controlo de qualidade com objetivo de salvaguardar que os manuais se encontram em boas condições de (re)utilização. Terminando este processo, o cliente é informado da receção dos seus manuais e sobre quais seguirão para venda, recebendo 20% do PVP do manual. Se, eventualmente, alguns dos manuais não passarem pelo processo de qualidade por estarem em mau estado (folhas em falta, por exemplo), o utilizador recebe essa informação e a devida justificação.

No ato de vender o manual, é ativado o conceito de *revenue sharing*, método utilizado neste tipo de modelo de negócio (como no eBay, por exemplo). Este conceito pode ser entendido como um pagamento por venda, em que as vendas de cada manual, de cada ano, em armazém, são distribuídas por todos os clientes que venderam um manual igual. Por exemplo, se todo o stock for vendido, cada cliente ganha 20% do PVP. Se apenas metade do stock daquele determinado manual for vendido, então cada cliente que vendeu esse manual ganha 10% do PVP. É importante referir que, sendo a procura maior que a oferta, a tendência clara é que cada família consiga recuperar a totalidade dos 20% do PVP neste processo.

Numa perspetiva de utilização da plataforma para comprar manuais, o cliente utiliza a plataforma para adquirir os manuais escolares necessários para o ano letivo. A plataforma contém a indicação dos manuais adotados em cada um dos anos, de modo a que seja possível fazer a compra com a certeza de que corresponde ao que será pedido no início do ano letivo. A reserva é validada mediante pagamento de uma caução, sendo que esta é dedutível no valor final da encomenda. Assim que todos os manuais estejam disponíveis, o cliente poderá proceder ao pagamento do valor remanescente e recolher a encomenda num ponto de recolha ou optar pela entrega ao domicílio.

Através deste processo, uma família que apenas compre na plataforma consegue garantir uma poupança de 60%. Já a família que apenas vende, garante uma poupança de 20%. Por último, o caso mais comum, a família que compre e vende consegue uma poupança de 80%. Uma família que gaste 216 euros por ano pode poupar 129 euros ao comprar os manuais na plataforma e pode ainda reaver 20% do que gastou nos manuais do ano anterior se decidir entregá-los, poupando 80% se realizar ambos os processos, ou seja, cerca de 170 euros²³.

Para que o *core business* da Book In Loop seja implementado com sucesso – e de forma a garantir a sua posição diferenciadora no mercado (através do controlo de qualidade e suporte ao cliente) – foram estabelecidas parcerias com diversas entidades que apoiam a empresa a nível comercial, logístico, de distribuição e *handling*, nomeadamente:

- Comercial – Empresa SONAE MC: lojas Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia e Note! que funcionam como pontos de entrega e recolha de manuais, assim como “pick-up points” para o levantamento de encomendas. Paralelamente, o rendimento obtido com a venda dos manuais à Book In Loop pode ser transferido para o Cartão Continente;
- Comercial – Empresa EDP: os clientes EDP recebem uma majoração de 10% do rendimento feito com manuais em fatura EDP e 10% de desconto pelos manuais comprados em fatura EDP. Sendo cliente EDP, obtendo poupanças com a compra e venda de manuais (80% como referido) e 10% da fatura em manuais escolares, com 10% de majoração, obtém-se os manuais quase gratuitamente;
- Controlo de qualidade – Departamento de Ciências da Educação da Universidade de Aveiro: aqui se estabelecem os requisitos mínimos para decidir se o manual está em condições de ser reutilizado ou não. A lógica inerente à economia passa pela reutilização, mas numa ótica de manutenção de qualidade: não se pretende reutilizar manuais que não cumpram os requisitos necessários para outro utilizador;
- Logística e Controlo de qualidade – Empresa VASP: responsável pelo processo de entregas e recolhas, seja nas lojas da SONAE MC ou ao domicílio. É também responsável, em direta colaboração com a equipa da Book In Loop, por executar o processo de garantia e controlo da qualidade dos manuais escolares. Para além disso, garante acesso a mais de 600

²³ Um livro de ‘Ciências da Natureza’ do 7º ano que novo custe 25 euros, será vendido na plataforma por 10 euros. Metade desse valor (5 euros) é distribuído por todos os utilizadores que tenham entregue o mesmo livro de Ciências da Natureza do 7º ano. Se tivessem sido entregues 10 livros, cada utilizador receberia na sua conta corrente 0,5 euros por cada livro desse tipo vendido (*revenue sharing*), que pode utilizar na Book in Loop ou resgatar para a sua conta. Se todos os livros do stock desse manual forem vendidos, cada utilizador receberá 5 euros (20% do PVP) e os restantes 5 euros são para a Book In Loop.

quiosques KIOS nos quais podem ser entregues, a pedido do utilizador, os manuais adquiridos.

Para além disso, a empresa conta também já com o apoio da Associação Portuguesa de Famílias Numerosas (APFN) e a Associação de Empresas Familiares (AEF).

Assim, tendo um compromisso com a educação dos cidadãos, as plataformas da Book In Loop não são funcionalidades de um simples banco de livros usados, uma vez que o modelo de negócio possui um sistema rigoroso de controlo de qualidade assegurado por entidades certificadas para o efeito, como é o caso da Universidade de Aveiro, e sistemas de apoio ao utilizador, tanto nos pontos físicos de entrega e recolha de livros como nas plataformas digitais.

2.2.3. Quais os resultados atingidos até agora pela Book In Loop?

Em dois anos de atividade, a Book In Loop cresceu 450%, permitindo às famílias portuguesas poupar cerca de um milhão de euros. Ao longo deste crescimento, a empresa foi galardoada com o Prémio Nacional Indústrias Criativas, o Prémio melhor site de comércio eletrónico, prémio da Associação Portuguesa da Economia Digitas, o Prémio E-empendedor e recebeu financiamento do Fundo Ambiental, que visa apoiar as políticas para os objetivos de desenvolvimento sustentável nas agendas da Comissão Europeia e das Nações Unidas 2030.

Apesar deste mercado, dadas as suas características intrínsecas, ser sazonal, a empresa contava com cerca de 20 mil utilizadores portugueses registados no final de 2016 e 55 mil no final de 2017, espalhados por todo o país, devido à facilidade de acesso permitida pelas tecnologias envolvidas, parcerias com municípios, descontos diretos com outras entidades (como retalhistas e serviços de energia) e parceiros de distribuição.

Graças à era digital, é possível conhecer o impacto gerado pelas atividades da Book In Loop, especificamente, o número de compras, as reservas e vendas de manuais escolares durante as campanhas levadas a cabo no início dos períodos letivos e as poupanças económicas de cada utilizador ao longo do tempo. Para além disso, através dos parceiros comerciais e de distribuição da empresa, os manuais são entregues em lojas específicas ou em casa (com a presença ou suporte remoto de operadores devidamente treinados) e todas as entradas e saídas de produtos são registadas.

Nas campanhas iniciadas no início de cada período letivo, a nível de manuais submetidos para venda na plataforma, tem-se registado, em média, mais de 500 manuais vendidos por dia. A nível de manuais comprados pela plataforma, tem-se registado mais de 190 manuais comprados por dia. O retorno total para o utilizador tem-se registado, em média, em 18% (apenas 2% abaixo dos 20% de limite máximo).

A maioria dos clientes da empresa tem entre 36 e 45 anos de idade – pais que procuram manuais mais baratos, mas certificados, para os seus filhos. Estes clientes procuram a empresa devido à publicidade boca-a-boca e à publicidade e projeção que a Book In Loop já alcançou nos media nacionais.

A dimensão da oferta e procura dos manuais segue a tendência do PVP no mercado (os mais caros no mercado são os mais requisitados nas plataformas da empresa) e as regiões do país com menos tecnologia disponível são as que, compreensivelmente, têm menos vendas nas plataformas. Há mais procura e oferta (50%) de manuais reutilizados na grande Lisboa e no grande Porto. As

restantes cidades do litoral (Braga, Aveiro, Coimbra, Leiria e Setúbal) representam 30%, enquanto as cidades do interior (Bragança, Guarda, Castelo Branco, Portalegre e Évora) representam 20%.

Foram elaborados inquéritos de satisfação ao cliente e concluiu-se que 88% reconhece que a empresa transmite uma imagem de credibilidade e que vai voltar a usar a plataforma, 85% considera que a empresa se preocupa com os clientes e que foi fácil navegar na plataforma, 77% considera o serviço de elevada qualidade, 81% afirma que é fiável, e, mais importante que tudo, 90% considera que a empresa assume um compromisso positivo para com a sociedade.

De facto, é possível calcular o impacto indireto ambiental da Book In Loop na transição da economia linear para a economia circular, através da redução do consumo de água e energia na produção de papel, reduzindo a reciclagem através da reutilização. Com uma comprovada reutilização de 80 mil manuais, a Book In Loop já causou um impacto na indústria do papel²⁴, poupando cerca de 73440 m³ de água e 250 toneladas de CO₂.

Nos meios de comunicação social, o *Diário de Notícias* comparou a empresa à concorrência, comentando que “há bancos de livros usados, sim, e há compra e venda no OLX. Mas agora passa também a haver uma grande plataforma para as famílias resolverem tudo eficientemente e sem saírem de casa.”²⁵. Ainda antes de 2017, em julho de 2016, respetivamente, o *Público*, ao analisar a empresa embrionária, já concluía que “a Uber dos manuais escolares já nasceu.”²⁶ e o *Expresso* destacava-a como uma das “5 startups para onde devemos olhar”²⁷.

Deste modo, apesar da pequena dimensão da empresa, o trabalho junto da comunidade portuguesa tem registado não apenas resultados financeiros claramente positivos, mas também apresentado uma imagem de sustentabilidade e rigor que se pretende continuar a solidificar com o projeto Uniloop.

Atualmente, a entrada da capital de risco Bem Comum, com um valor que corresponde a 250 mil euros e uma participação de 25%, faz com que a empresa esteja valorizada em um milhão de euros. As perspetivas para 2018 e 2019, são, por isso, ambiciosas e correspondem a um valor de volume de negócios correspondente a 1,17 milhões de euros.

2.2.4. Quais são os projetos paralelos da Book In Loop?

Atendendo aos milhões de euros que se gastam anualmente em manuais escolares, as autarquias estão cada vez mais sensíveis à necessidade de desenvolver metodologias que contribuam para aliviar a fatura das famílias na aquisição destes recursos didáticos. Fruto de iniciativas da sociedade civil, das autarquias e do próprio governo, a reutilização destes materiais tem vindo a crescer em diversos municípios. No entanto, é muito difícil para as escolas e autarquias garantirem, por si só,

²⁴ Os indicadores utilizados para compreender o impacto da redução de papel, consumo de energia e água através da redução de manuais no mercado foram estimados a partir da bibliografia que estudou o tema (Bajpai, 2015; Manzardo et al., 2014; Trucost, 2013; Wang et al., 2016) e dos indicadores energéticos expostos pela ADENE para a pegada ecológica de um quilo de papel consumido pelas indústrias de celulose em Portugal (Ministério Da Economia e do Emprego, 2013).

²⁵ “Manuais escolares por 40% do preço” in *Noticiasmagazine.pt*, 5 de junho de 2016

²⁶ “A Uber dos manuais escolares já nasceu. E não foi fácil” in *Publico.pt*, 23 de julho de 2016

²⁷ “5 startups para onde devemos olhar” in *Expresso.pt*, 6 de agosto de 2016

as ferramentas que permitam uma eficaz reutilização dos manuais, nomeadamente a nível de logística e controlo de qualidade.

Em 2017, a Book In Loop apresentou o Programa Spin, em conjunto com 12 autarquias. O projeto fornece aos cidadãos ferramentas digitais, com vista a partilhar manuais escolares. As autarquias pioneiras são Santarém, Guarda, Castelo Branco, Figueira da Foz, Famalicão, Fundão, Gouveia, Mação, Pinhel, Sertã, Vagos e a freguesia da Estrela, em Lisboa. Na sequência da solicitação ao nível municipal para implementação do serviço promovido pela empresa foi considerado desenvolver uma plataforma específica que pudesse ser adaptada à realidade municipal.



Figura 2 – Exemplo do Programa SPIN na Figueira da Foz

Apesar de, neste segmento, os clientes diretos serem os municípios, estes promovem a troca de manuais ao nível das suas escolas, direcionando o foco do projeto e permitindo facilitar o processo. Promovendo a troca ao nível de cada escola, colmatam-se algumas lacunas do processo de reutilização de materiais, como sejam a grande variedade de manuais selecionados pelas diferentes escolas ou mesmo a dificuldade em criar um sistema objetivo de controlo de qualidade, em grande escala.

Assim, através do Programa SPIN, cada família pertencente a determinado município faz o registo dos manuais que no final dos anos letivos se vão tornando dispensáveis, e, após validação dos mesmos pela plataforma, pode entregá-los diretamente nas escolas. Posteriormente, a equipa do Programa SPIN procede a uma avaliação e recuperação dos manuais, e coloca-os à disposição de outros estudantes da mesma escola, estabelecendo uma relação *quid pro quo* entre as famílias que dispensam os livros, e que são remuneradas por isso, e as famílias que os adquirem, a um preço substancialmente inferior.

Saliente-se que a mesma família pode beneficiar de ambas as situações, dispensando e adquirindo livros na plataforma, alcançando uma poupança total de 80% do valor que gastaria na compra convencional de novos manuais.

2.2.5. Quais são os desafios que a Book In Loop enfrenta para escalar o negócio e como tenciona superá-los?

Os maiores *players* do mercado editorial têm exercido pressão sobre o governo português e alegam que a reutilização de manuais favorece a desigualdade social²⁸, algo que não está provado, mas é defendido por entidades com muito mais influência no mercado do que a Book In Loop, que veem o seu *core business* ameaçado pelas medidas de gratuidade e reutilização.

Para além disso, o governo português tem intenção de alargar o plano de gratuidade de manuais escolares, progressivamente, até ao 9º ano, o que é uma ameaça para o principal modelo de negócio da Book In Loop.

No entanto, apesar dos desafios supramencionados, o principal desafio a ultrapassar ainda é a necessidade de divulgação e implementação da marca, em conjunto com a necessidade de financiamento para ampliar os seus diferentes projetos na ótica da economia circular.

Para superar estes desafios, a solução principal está focada no marketing, destacando os fatores críticos de sucesso, os fatores diferenciadores no mercado (a tecnologia, o suporte ao cliente e o controlo de qualidade) e assegurando fontes de financiamento de entidades que promovem a transição para a economia circular.

Não se pode desconsiderar que um fator crítico de sucesso existente numa plataforma de comércio online focada num nicho de mercado como a transação de livros é a proximidade com os clientes (Hasan & Birgach, 2016), algo que muitas empresas de renome têm em consideração, daí que a característica multicanal das plataformas da Book In Loop do projeto seja vital neste aspeto e a aposta no suporte personalizado ao cliente esteja a ser mais forte com programas de estágios para alunos universitários em períodos de campanha Book In Loop (períodos com mais procura e oferta nas plataformas, que ocorrem no início dos períodos letivos) e parcerias com mais entidades municipais para implementação de mais Programas SPIN.



Figura 3 – Exemplo de campanha da Book In Loop para início de ano letivo

²⁸ “Os manuais escolares, a iniquidade e a desigualdade social” in Portoeditora.pt, Edição n.º 22, novembro de 2016

A Book In Loop pretende que o Programa SPIN adquira contornos nacionais, sendo marca sinónima de manual escolar sujeito a controlo de qualidade e preço inferior ao atualmente praticado no mercado. Para além disso, envolvendo o tecido empresarial com as Juntas de freguesia e com os cidadãos, a responsabilidade da sustentabilidade é partilhada, aumenta-se a proximidade entre pessoas e entidades que as representam e os objetivos, sendo partilhados, são atingidos muito mais depressa. Prova disso é o resultado que o Programa SPIN já atingiu em apenas um ano e o feedback recebido por aqueles que aderiram ao mesmo, acrescentando a vantagem de, com a possibilidade de poupança nos manuais, existir mais rendimento para fomentar o comércio local na freguesia.

Não obstante o Programa SPIN, a Book In Loop, para mitigar a ameaça do programa de gratuidade de manuais do Estado, está a negociar a possibilidade de criar as ferramentas necessárias ao governo português para controlo de qualidade dos manuais gratuitos para o ensino obrigatório.

Para além disso, cientes do amplo espectro da economia circular no tecido empresarial e a sua relação com a sociedade, têm sido explorados novos modelos de negócio, como é o caso de um projeto de reutilização de produtos infantis (puericultura).

3. Projeto Uniloop

3.1. PORQUÊ?

3.1.1. Necessidade

Como foi referido na secção anterior, o trabalho da empresa junto da comunidade portuguesa tem registado resultados financeiros positivos e uma imagem de sustentabilidade e rigor que se pretende continuar a solidificar no médio e longo prazo.

Convém relembrar que os serviços da Book In Loop não podem ser vistos como simples serviços de compra e venda de livros usados online porque se diferenciam pela aposta na prestação de um serviço personalizado e de elevada qualidade, multicanal (plataformas digitais e físicas), que se complementa com uma importante componente ambiental e social baseada no princípio da economia circular transposta para o setor da educação.

Analisando conclusões retiradas da análise de modelos de economia circular aplicados aos negócios (Daunoriené et al., 2015; Hasan & Birgach, 2016; Juho Hamari, Mimmi Sjöklint, 2015), pode-se afirmar que os blocos estruturais dos projetos emblemáticos são bem compreendidos e o esforço de alguns grandes *players* cria mercados suficientemente grandes para superar o valor limiar para modelos viáveis de arbitragem circular.

Deste modo, cada modelo de negócio está num estágio diferente de maturidade em termos de configuração e desenvolvimento circular, o que oferece margem para demonstração credível de viabilidade num amplo espectro, nomeadamente projetos voltados para mercados de nicho, como é o caso do mercado dos livros universitários.

O aumento da durabilidade dos livros de carácter pedagógico é um desafio que se estende pelos restantes graus de ensino e agrava-se particularmente no ensino superior. Neste ciclo de estudos, a maioria dos livros não é de aquisição obrigatória, os custos acumulam com despesas relacionadas com propinas e/ou habitação, gerando constrangimentos económicos que se refletem no abandono do ensino superior e a preferência por outros métodos de aprendizagem de inferior qualidade, ou mesmo rejeição total à aquisição de livros, o que degrada a qualidade do ensino e da atividade no mercado laboral.

3.1.2. Objetivos

Assim como a Book In Loop foi criada para alterar e promover o mercado de compra e venda dos manuais escolares usados, pretende-se que o projeto Uniloop faça o mesmo com o mercado de compra e venda dos livros universitários, mudando o paradigma no setor através de um método disruptivo de compra e venda circular, que torne a empresa líder nacional (a médio prazo) e mundial (a longo prazo)²⁹ no mercado de redistribuição de livros universitários em segunda mão.

²⁹ A longo prazo, o projeto Uniloop poderá vir a ser um serviço mundial de referência para o fornecimento de livros universitários sem produzir um único livro. Exemplos semelhantes são a empresa Airbnb, que se está a tornar a maior empresa hoteleira do mundo e não construiu um único quarto, até agora. A empresa Uber é das maiores empresas de táxis do mundo e não possui qualquer automóvel.

Para alcançar este objetivo principal, identificaram-se quatro conjuntos de objetivos específicos que podem ser reunidos em quatro módulos de atividades fundamentais, nos quais se centra toda a atividade de desenvolvimento, implementação e monitorização do projeto:

1. Desenvolver um website que permita a qualquer pessoa comprar e vender livros universitários usados de forma rápida, segura e eficiente;
2. Desenvolver uma aplicação móvel (iOS e Android) que complemente o website para aumentar a disponibilidade de acesso à compra e venda de livros online;
3. Criar diversos pontos de venda e compra física de livros, espalhados pelo país, onde qualquer pessoa pode vender livros universitários;
4. Utilizar a rede de parceiros da Book In Loop para efeitos de suporte e divulgação do projeto e serviço de recolha e entrega ao domicílio³⁰.

À semelhança das plataformas criadas pela Book in Loop para o setor pré-universitário, o projeto foi desenhado com base numa conceção circular, pensado para a máxima rentabilização de um produto, aumentando de forma indireta a eficiência dos recursos envolvidos na produção e distribuição dos livros universitários através da reutilização de um produto com valor económico e cultural, fazendo com que este obtenha valor acrescentado devido ao prolongamento do seu ciclo de vida e, conseqüentemente, uma diminuição do impacto ambiental e do desperdício ao longo de toda a sua cadeia de valor.

Enquanto o mercado tradicional suporta o modelo de pagar pela aquisição total de um produto, a estrutura do projeto Uniloop apresenta o benefício de capturar valor com direitos de acesso ao produto pela redistribuição, mobilidade e plataformas P2P, de forma análoga à visão da empresa para todos os seus projetos. Devido a esta maneira de criar e capturar valor, os benefícios do modelo de negócio impactam a economia circular, conduzindo a mecanismos de autorregulação e menores gastos levando, em última instância, a preços mais baixos, mais adaptados aos requisitos do mercado e personalizados às necessidades dos utilizadores.

No entanto, à medida que os modelos de negócios da economia circular mudam ao longo do tempo, devido à alteração dos requisitos dos clientes, dos mercados, das tecnologias e outros fatores estruturais de qualquer negócio, a sustentabilidade económica do projeto incluirá requisitos de crescimento económico adequados e estáveis, como estabilidade financeira, preservação, investimentos em inovação que abranjam a distribuição justa dos recursos naturais entre a sociedade global do presente, do futuro e uma harmonização económica dos ecossistemas das atividades baseadas na produtividade e na teoria da substituíbilidade – teoria basilar da transformação da economia vertical em economia circular com uns modelos de negócio a outros (Ellen Macarthur Foundation, 2017).

³⁰ O serviço de compra e venda ao domicílio é feito pelo suporte ao cliente, que só se desloca até casa do utilizador se os livros forem elegíveis para compra ou venda. Por exemplo, caso o livro não esteja registado na base de dados do projeto Uniloop, não existe necessidade de deslocação.

3.2. PROCESSO DE COMPRA E VENDA NAS PLATAFORMAS UNILoop

O projeto Unilooop assenta num *framework* que envolve plataformas digitais e físicas, e um método especificamente desenvolvido de controlo de qualidade, assim como uma metodologia própria de interação com o cliente.

Apesar de a Book In Loop já possuir um modelo de negócio robusto para compra e venda de manuais escolares usados, a singularidade do mercado dos livros universitários obriga a que o modelo seja reformulado, assim como a estrutura das plataformas.

Por exemplo, enquanto os manuais escolares, em Portugal, são definidos por Portaria e de autoria nacional, os livros universitários não, por isso a sua variedade e quantidade é maior e internacional, sendo necessário um algoritmo digital que indique quais os livros que podem ser armazenados em stock ou não.

O armazenamento em stock implica despesas logísticas acrescidas à empresa pelo que apenas os livros que mostrem potencial de escoamento são armazenados. Além disso, existem livros universitários considerados pela maioria dos docentes das universidades como mais indicados para cada disciplina de cada curso. Estes livros, pela sua utilização recomendada, recorrente e ampla, contêm um potencial de venda maior do que outros livros mais específicos, ou com edições mais variadas, no entanto, se existirem outros livros que apresentam elevada procura, também devem ser considerados para armazenamento em stock durante determinado período de tempo.

Os livros que podem ser armazenados em stock pertencem a um catálogo próprio denominado “best-seller”, uma vez que são os que têm procura mais elevada e com capacidade de escoamento mais fácil. Os outros poderão estar registados na base de dados como já estando solicitados para compra ou venda, mas não existem em stock.

Quando se pretende vender ou comprar um livro universitário utilizado, através das plataformas digitais ou físicas, este é submetido a um controlo de qualidade simplificado denominado de “validação”. Devido à quantidade e diversidade de livros existentes, as opções que o utilizador tem à sua disposição variam conforme o processo de compra ou venda, nomeadamente:

3.2.1. Vender livros universitários através das plataformas Unilooop

No caso de o utilizador não recorrer às plataformas digitais, existem duas opções:

1. Recolha ao domicílio: funcionalidade mais cómoda para o utilizador, mas com custos acrescidos que dependem da quantidade de livros por deslocação. Quanto mais livros o utilizador tiver para vender, menos paga por uma deslocação unitária.
2. Entrega em local próprio: o utilizador pode deslocar-se ao posto de recolha e entrega mais próximo e vender ou comprar os seus livros. Neste caso, não existem quaisquer custos para o utilizador.

Em ambos os casos, os livros são submetidos ao processo de validação e existem quatro cenários possíveis:

1. O livro consta do catálogo best-seller: O utilizador recebe imediatamente 20% do PVP de cada livro que tenciona vender;

2. O livro consta do catálogo best-seller em situação de difícil escoamento (a oferta é maior do que a procura): o utilizador é informado que o seu livro ficará em lista de espera e será vendido até existir procura suficiente pelo livro que está em stock;
3. O livro não consta do catálogo best-seller, mas já se encontra registado na base de dados: o utilizador será notificado quando houver interesse em comprar o seu livro. A percentagem de desconto sobre o PVP é determinada pela oferta e procura do livro no mercado na altura em que alguém o quiser comprar através da Uniloop;
4. O livro não está na base de dados: o utilizador pode submeter um pedido, que será analisado pela equipa da Book In Loop em 24 horas, podendo o livro ser incluído na base de dados.

No caso de o utilizador recorrer às plataformas digitais, o acesso é sempre facilitado pelo método de pesquisa que inclui pesquisa pela instituição de ensino, o ano curricular ou a unidade curricular. Nas plataformas digitais existem duas opções:

1. Pela aplicação móvel é possível ler o código de barras do livro e é automaticamente exibida uma imagem da capa do livro, a ficha técnica e o valor que o utilizador receberá imediatamente mediante a entrega do livro (20% de desconto sobre o PVP caso o livro pertença ao catálogo best-seller ou definido pela oferta e procura, caso não pertença, mas já esteja registado na base de dados). Se o livro não está na base de dados, o utilizador pode submeter um pedido, que será analisado pela equipa da Book In Loop em 24 horas, podendo o livro ser incluído na base de dados.
2. Pelo website, o utilizador pode registar uma conta pessoal e o processo é exatamente igual ao acima mencionado, no entanto, em vez da leitura do código de barras, o utilizador introduz o título e/ou o ISBN³¹ do livro.

3.2.2. Comprar livros universitários através das plataformas Uniloop

No caso de o utilizador não recorrer às plataformas digitais, há duas possibilidades:

1. Recolha ao domicílio: funcionalidade permitida e mais cómoda para o utilizador, mas com custos acrescidos que dependem da quantidade de livros por deslocação. Quanto mais livros o utilizador tiver para comprar, menos paga pela deslocação.
2. Entrega em local próprio: o utilizador pode deslocar-se ao posto de recolha e entrega mais próximo e vender ou comprar os seus livros. Neste caso, não existem quaisquer custos para o utilizador.

³¹ O sistema ISBN (International Standard Book Number) é controlado pela Agência Internacional do ISBN, que supervisiona a sua utilização, aprova a definição e estrutura dos grupos (linguísticos ou geográficos), e delega poderes às Agências Nacionais designadas em cada país. A APEL é a Agência Portuguesa do ISBN desde 1988, sendo responsável, entre outras funções, pela atribuição de números de identificação a monografias, i.e., a publicações não periódicas editadas em Portugal, Angola, Cabo Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Guiné Bissau e Timor Leste, pela atribuição de prefixos de editores, pelo fornecimento do Manual ISBN aos editores e pela promoção da utilização do sistema a nível nacional. Apesar de não ser obrigatório por lei, o ISBN é um elemento essencial para as encomendas no comércio livreiro e para o mercado das bibliotecas a nível nacional e internacional (excerto explicativo retirado de: apel.pt).

Os livros são submetidos ao processo de validação e existem quatro cenários possíveis:

1. O livro consta do catálogo best-seller: O utilizador recebe imediatamente o livro, pagando 40% do PVP do mesmo;
2. O livro consta do catálogo best-seller em situação de difícil escoamento (a procura é maior do que a oferta): o utilizador é informado que o livro está em lista de espera e só o poderá comprar quando existirem livros em stock;
3. O livro não consta do catálogo best-seller, mas já se encontra registado na base de dados: o utilizador será notificado quando o livro estiver disponível para venda. A percentagem de desconto sobre o PVP é determinada pela oferta e procura do livro no mercado na altura em que alguém o quiser vender através da Uniloop;
4. O livro não está na base de dados: o utilizador pode submeter um pedido, que será analisado pela equipa da Uniloop em 24 horas, podendo o livro ser incluído na base de dados.

No caso de o utilizador recorrer às plataformas digitais, o acesso é sempre facilitado pelo método de pesquisa que inclui pesquisa pelo instituto de ensino, o ano curricular ou a unidade curricular. Nas plataformas digitais existem duas opções:

1. Pela aplicação móvel é possível pesquisar pelo nome, autor ou ISBN do livro e é automaticamente exibida uma imagem da capa do livro, a ficha técnica e o valor que o utilizador deverá pagar (60% de desconto sobre o PVP caso o livro pertença ao catálogo best-seller ou definido pela oferta e procura caso não pertença, mas já esteja registado na base de dados). Se o livro não está na base de dados, o utilizador pode submeter um pedido que será analisado pela equipa da Uniloop em 24 horas, podendo o livro ser incluído na base de dados.
2. Pelo website, o utilizador pode procurar pelo livro do mesmo modo que na aplicação móvel, sem ter de efetuar qualquer registo, mas, para o comprar, terá de se registar primeiro com uma conta pessoal e o processo é igual ao acima mencionado.

4. Viabilidade do projeto Uniloop

4.1. ANÁLISE DO MERCADO DOS LIVROS UNIVERSITÁRIOS EM PORTUGAL

O mercado dos livros universitários é diferente dos livros pré-universitários (manuais escolares). Esta conclusão deve ser elucidada com as conclusões retiradas da análise externa, que permitem analisar o mercado e, posteriormente, avaliar o potencial da empresa face a este mercado (através da análise interna da empresa).

Por conseguinte, a presente secção contém a análise efetuada ao segmento de mercado dos livros universitários e os motivos que levam a Book In Loop a acreditar que existe potencial inexplorado em relação à reutilização dos livros universitários em formato papel, em Portugal.

4.1.1. PESTEL³²

4.1.1.1. FATORES POLÍTICOS

Avaliando o negócio como plataforma de redistribuição de um produto, o desempenho financeiro e o crescimento do projeto Uniloop podem ser afetados pela estabilidade política no mercado, os níveis de burocracia e corrupções no país, atividades de sindicatos e grupos *lobby* do mercado interno³³.

Pela novidade dos novos modelos de negócio – e da própria economia circular – é natural que novas políticas e legislações surjam em todos os países como forma de regulamentação. No entanto, isso ainda não acontece com a celeridade desejada. Com a apresentação do Pacote de Economia Circular pela Comissão Europeia, conferiu-se à Comissão Europeia um mandato concreto no sentido de aumentar essa rapidez. Deste modo, existem medidas horizontais nos campos da inovação e investimento, mobilizando investimento público e privado através de instrumentos, como o Horizonte 2020, o *Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises* (COSME), fundos estruturais e de investimento, o Fundo Europeu para Investimentos Estratégicos (FEIE) e outros programas da UE.

Como país pertencente aos estados-membros da UE, Portugal, como vimos na secção 1, tem vindo a promover a economia circular através de legislação própria, nomeadamente legislação de arrendamento para turismo, para transportes e para *crowdfunding*, no entanto falta aplicar algumas leis que já existem e desenvolver regulações específicas para limitar os prejuízos que têm criado antagonismos na sociedade³⁴.

³² Uma análise PESTEL é uma estrutura (ou ferramenta) usada em gestão para analisar e monitorizar os fatores macro ambientais (ambiente de marketing externo) que têm impacto na implementação e sustentabilidade do produto ou oportunidade de negócio dentro do mercado. O resultado é usado para identificar ameaças e fraquezas que são usadas posteriormente numa análise SWOT (Newton, Paul; Bristoll, 2013).

³³ Como exemplo, em 2015, o eBay foi alvo de controvérsia política e a empresa foi acusada de colaborar com centenas de retalhistas estrangeiros para defraudar o sistema de taxas em milhões de libras por dia. Mais especificamente, os vendedores no eBay e na Amazon, não pertencentes à UE, não estavam a pagar VAT no Reino Unido ou noutros lugares, causando a perda de milhões de libras por ano em coleta de impostos.

³⁴ Por exemplo, existe muita falta de informação sobre como registar um negócio de economia partilhada ou qual a tributação adequada. A famosa controvérsia entre a Uber e os taxistas, no ano passado, é um exemplo claro de falta de

Refira-se aqui o já supramencionado Plano de Ação para a Economia Circular (PAEC). Portugal assumiu compromissos para os quais as medidas do PAEC concorrem, como seja o Acordo de Paris e os ODS 2030 das Nações Unidas. Para além disso, está alinhado com as políticas europeias, designadamente com o Plano de ação da UE para a Economia Circular, já supramencionado, e a Estratégia de Política Industrial da UE.

Tendo como *core business* a reutilização de um produto, prolongando, desse modo, o seu tempo de vida útil, o projeto Uniloop insere-se na subcategoria “Reutilizar” das estratégias de economia circular que se pretendem implementar no âmbito do PAEC (tabela 1 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017).

No que diz respeito aos três níveis de ação do PAEC, o *core business* da Book In Loop produz efeitos transversais que potenciam a assimilação dos princípios da economia circular pela sociedade, nomeadamente ao promover a reutilização de um bem com valor económico, educacional e necessário, como é o caso do livro de carácter pedagógico. A nível Meso, define um conjunto de ações – comprar e vender no sentido da poupança económica, mas também da reutilização responsável – assumidas por um conjunto de intervenientes – utilizadores finais – na cadeia de valor do setor do ensino obrigatório e permite de modo indireto a utilização eficiente de recursos do país, capturando benefícios económicos, sociais e ambientais, nomeadamente: diminuição de custos com bens necessários à formação da população, diminuição indireta do abandono escolar, aumento do rendimento disponível das famílias, diminuição das importações nacionais de papel, diminuição do consumo de papel, e diminuição do consumo de água e energia em processos de reciclagem.

Deste modo, o projeto Uniloop alinha-se para as metas para as quais contribuem as ações do PAEC (tabela 2 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017) ao reduzir a deposição de resíduos urbanos para reciclagem (pelo prolongamento da vida útil dos livros e consequente prolongamento da vida útil do papel), aumenta a produtividade dos recursos na economia nacional ao prolongar o tempo de vida dos livros através da sua reutilização, e aumenta indiretamente a eficiência energética e hídrica e reduz as emissões de CO₂ ao diminuir a quantidade de energia e água consumida em processos de reciclagem de papel devido à diminuição de livros em reimpressão.

Analisando o processo do projeto Uniloop e os detalhes das ações envolvidas no PAEC (tabela 4 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017), conclui-se que o objetivo geral do projeto se enquadra, de modo direto, a nível de ações Macro, principalmente na ação 1, uma vez que todo o modelo pretende aumentar a reutilização de produtos, nomeadamente os abrangidos pela responsabilidade alargada do produtor e outros de consumo massificado.

Sendo a Book In Loop uma empresa que foi criada para desenvolver “soluções que promovam o consumo consciente e circular”, a ação 2 do PAEC também engloba igualmente o projeto, salientando-se aqui que o fluxo de logística adotado pelo projeto Uniloop reintegra o produto na cadeia de compra e venda caso exista devolução do mesmo, depois de nova validação pelo controlo de qualidade.

regulamentação do mercado no que diz respeito à economia partilhada em Portugal. Casos judiciais relacionados com esta falta de regulamentação podem ainda ser lidos nas notícias de França, Reino Unido e Dinamarca ao longo do ano de 2017 e até há bem pouco tempo.

Tendo como produto o livro universitário reutilizado e como público-alvo, principalmente, os estudantes do ensino superior, o projeto Uniloop enquadra-se também na ação 3 do PAEC em que um dos seus objetivos é “educar os cidadãos para escolhas ambientalmente conscientes de bens e serviços”. O projeto Uniloop, ao “identificar e potenciar redes de conhecimento em economia circular”, tendo como base um “novo modelo de negócio” está completamente alinhado com a ação 7.

Detalhando o PAEC a nível Meso (tabela 5 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017), o setor-chave onde o projeto se insere é o de distribuição e retalho, uma vez que promove compras ecológicas e sustentáveis.

O projeto Uniloop também contribui para os ODS 2030 preconizados pela ONU (United Nations, 2017b).

Ao proporcionar poupanças nos livros universitários, o projeto Uniloop enquadra-se no ODS1: erradicar a pobreza, garantindo que todos os homens e mulheres tenham direitos iguais no acesso aos recursos económicos, bem como no acesso aos serviços básicos. De notar as estatísticas nacionais em que o acesso à educação está diretamente relacionado com o acesso ao mercado de trabalho. Alinhando-se com a estratégia existente do governo para a reutilização de manuais escolares no ensino obrigatório, o projeto reforça e alonga o enquadramento político com base em estratégias de desenvolvimento a favor dos mais pobres. Estas estratégias impactam também o ODS10 ao reduzir as desigualdades, uma vez que pretende alcançar o crescimento do rendimento dos 40% da população mais pobre a um ritmo maior do que o da média nacional.

O serviço de controlo de qualidade que se pretende incluir no *core business* do projeto Uniloop (de forma análoga ao *core business* da Book In Loop para os manuais escolares) permite ao mesmo alinhar-se com o ODS4: promover uma educação de qualidade, uma vez que assegura igualdade de acesso à educação de qualidade, a preços acessíveis, aumentando o número de jovens e adultos que tenham habilitações relevantes inseridas numa cultura de desenvolvimento sustentável ao promoverem, eles mesmos, a reutilização de produtos através das plataformas disponíveis pelo projeto.

Também se considera o ODS8: trabalho digno e crescimento económico e o ODS9: indústria, inovação e infraestruturas, já que, pelo prolongamento da vida útil do produto e das plataformas do projeto, principalmente as digitais, existe maior eficiência no uso de recursos e maior adoção de tecnologias e processos industriais limpos e atingem-se níveis mais elevados de produtividade das economias através da diversificação, modernização tecnológica e inovação, aumentando o acesso às tecnologias de informação e comunicação.

De forma lata, os objetivos do projeto enquadram-se com o ODS12: produção e consumo sustentáveis, uma vez que reduz a geração de resíduos por meio da reutilização, e com o ODS15: proteger a vida terrestre, ao permitir a manutenção dos ecossistemas através da diminuição do consumo de papel, cuja matéria prima é proveniente das florestas, e a diminuição do consumo de água em processos de reciclagem.

4.1.1.2. DISPOSIÇÕES LEGAIS

Com quadros legislativos difusos e indefinidos, posições contrastantes, ocupadas pelos municípios locais, ou regulamentos pouco claros, o ambiente legal é identificado na análise externa como tendo a dimensão mais inibidora e de mais impacto para este tipo de modelos de negócio. No entanto, não obstante, à data da elaboração deste documento, nas práticas comerciais em rede são observadas de forma genérica as seguintes leis portuguesas:

- Decreto-lei 7/2004, conhecido por lei do comércio eletrónico;
- Lei 46/2012, relativa à proteção de dados e à privacidade nas comunicações eletrónicas;
- Decreto-lei 63/1985, conhecido por código do direito de autor;
- Decreto-lei 330/1990, conhecido por código da publicidade;
- Decreto-Lei 138/1990, conhecido por lei dos preços ao consumidor;
- Lei 24/1996, conhecida por lei do consumidor;
- Lei 67/1998, conhecida por lei da proteção de dados pessoais;
- Decreto-lei 143/2001, conhecido por lei dos contratos à distância;
- Decreto-lei 70/2007, conhecido por lei das reduções de preço;

Existem mais leis que regulam a atividade comercial, sendo algumas destinadas apenas a setores de atividade específicos, pelo que esta não é uma recolha exaustiva de toda a legislação aplicável ao comércio eletrónico. Para efeitos da atividade comercial do projeto Uniloop, destaca-se ainda o Decreto-lei 7/2004, conhecido por lei do comércio eletrónico, que contém a informação que deve ser permanentemente disponibilizada em loja online, nomeadamente:

- Identificação da entidade gestora do site;
- Morada geográfica;
- Endereço eletrónico;
- Número de contribuinte;
- Outros registos públicos;

Refira-se ainda a Lei 46/2012 que implica que a aceitação de Cookies³⁵ seja previamente concedida pelo visitante.

³⁵ “Cookies” são pequenas etiquetas de software armazenadas no computador através do navegador (browser), retendo apenas informação relacionada com as preferências do utilizador, não incluindo, como tal, dados pessoais. Os cookies servem para ajudar a determinar a utilidade, interesse e o número de utilizações dos websites, permitindo uma navegação mais rápida e eficiente, eliminando a necessidade de introduzir repetidamente as mesmas informações. Todos os browsers permitem ao utilizador aceitar, recusar ou apagar cookies, nomeadamente através da seleção das definições apropriadas no respetivo navegador.

De forma mais concreta, o que a análise contextual da economia circular aplicada aos modelos de negócio em Portugal aponta (pelas conclusões retiradas de muitos casos de estudo nacionais³⁶) é, novamente, a novidade de toda a indústria circular.

A novidade implica conhecimento sobre o que é novo, implicações positivas e negativas. A própria definição do que é economia partilhada é complexa (daí que se tenha feito uma breve descrição na secção 2). Nos negócios inseridos na economia circular, são as economias de escala e o capital de risco que são cruciais para o crescimento. Embora a tecnologia permita uma rápida escala digital, o ato de crescer e atrair massas críticas não é facilmente implementado e sustentado sem financiamento inicial e políticas/legislações subjacentes. A própria experiência da Book In Loop no mercado mostrou isso e não é caso único, nem em Portugal nem no estrangeiro.

Avaliando o projeto Uniloop como redistribuição de um produto com valor económico e cultural – livro universitário – é de salientar a Lei do Preço Fixo do Livro (LPFL), criada em 1996 (com alterações progressivas ao longo do tempo, principalmente no ano 2000), e a sua aplicabilidade no negócio de compra e venda de livros usados. De um modo geral, a LPFL estabelece como se fixa o preço de um livro, quem o fixa, qual o prazo de vigência desse preço e quem o pode alterar.

O livro universitário encaixa-se na definição de livro, sendo livro “toda a obra literária, científica e artística que constitui uma publicação unitária em um ou mais volumes, destinada a ser posta à disposição do público, qualquer que seja o formato de publicação, nomeadamente, impresso, áudio e eletrónico, independentemente da possibilidade de apropriação do seu conteúdo por qualquer dos modos atualmente conhecidos ou que de futuro o venham a ser” (Inspeção Geral das Atividades Culturais, 2015, p. 6) e livro usado como “todo o livro já manuseado, desde que tenham decorrido 18 meses sobre a data de edição ou importação” (Inspeção Geral das Atividades Culturais, 2015, p. 6).

Esta conclusão é importante: o preço do livro mantém-se durante 18 meses após a sua edição ou importação, mesmo que esteja visivelmente usado, ou mesmo muito deteriorado.

O prazo determina-se com o mês e ano da edição, que são obrigatoriamente inscritos pelo editor na ficha técnica do livro, que se encontra, geralmente, no início do volume. No caso de livros importados, o prazo conta-se a partir da data da fatura de compra pelo importador que o mandou vir do estrangeiro. O prazo de Preço Fixo calcula-se a partir dessa data e aplica-se nos 18 meses seguintes. O preço é fixado pelo editor ou importador e os retalhistas têm que o manter à vista para conhecimento dos compradores. Só o editor ou importador pode decidir alterar o preço durante o período de 18 meses de Preço Fixo. A alteração aplica-se 15 dias após ser comunicada aos retalhistas, período durante o qual estes terão de o atualizar.

O desconto máximo que os retalhistas podem fazer durante o prazo de Preço Fixo é de 10%. Para fazer cumprir esta regra, a lei proíbe práticas que podiam levar a contornar esta determinação, como, por exemplo, descontos de quantidade, descontos em cartão, descontos “leve 2 e pague 1” ou venda em conjunto com livros com mais de 18 meses, sempre na ótica de que estas práticas, caso sejam feitas, não possam conduzir a uma venda do livro que está dentro do prazo do Preço Fixo, com um desconto superior a 10%.

³⁶ Mais detalhes e informações sobre cada um em: eco.nomia.pt/pt/exemplos

O objetivo da lei é dar aos editores um prazo considerado razoável (18 meses) para se ressarcirem das despesas de cada fase da aquisição até à venda do livro (compra dos direitos de autor, edição, comercialização, etc.) e, depois desse prazo, qualquer livro pode ser vendido pelo preço que se quiser.

No entanto, o Inquérito ao Sector do Livro, publicado pelo Observatório das Atividades Culturais em outubro de 2012 (José Soares Neves, Jorge Alves dos Santos, Maria João Lima, Alexandra Vaz, 2012), a algumas editoras permite rapidamente concluir que é muito difícil fazer cumprir a LPFL por dois motivos principais: a Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC) – entidade encarregue de fiscalizar e fazer cumprir a LPFL – não tem meios suficientes para o fazer. As editoras comunicam-lhe todos os casos que chegam ao seu conhecimento, mas a queixa não tem repercussão. Para além disso, o Ministério Público e os tribunais têm nas suas agendas casos mais urgentes para resolver.

Enquanto o problema da falta de fiscalização persistir, editar um livro continua a ser dispendioso e as pequenas editoras nacionais debatem-se com graves problemas de sobrevivência. Uma das consequências desta situação é o aumento do preço dos livros, sendo Portugal um dos países onde um livro – universitário ou não – pode ser considerado um produto de luxo (Neves, Beja, Santos, & Santos, 2014).

4.1.1.3. FATORES ECONÓMICOS

Existem muitos fatores económicos que podem afetar as receitas de um projeto como o do projeto Uniloop, sendo este um serviço que utiliza tecnologia digital para transacionar bens de consumo pertencentes ao setor da educação. Para se tecerem conclusões realistas é necessário analisar todos os fatores económicos como um ciclo de sustentabilidade através de dados disponibilizados pelo Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2017), o INE (Instituto Nacional de Estatística, 2017a, 2017b) e o PORDATA³⁷. As principais conclusões retiradas são:

- O Produto Interno Bruto (PIB) tem vindo a aumentar sucessivamente desde 2015, superando a média da UE no ano passado, ao que se alia um cenário de diminuição da taxa de desemprego.
- O índice de volume de negócios nos serviços passou de um crescimento homólogo de 5,7% em agosto para 6,4% em setembro. O que se realça é que este crescimento tem sido mantido e a perspetiva é a de continuar.
- Dos 308 municípios portugueses, 33 apresentam valores acima da média nacional relativamente ao indicador do poder de compra per capita (IpC). Ainda acima da média nacional estão as duas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto e alguns municípios coincidentes com capitais de distrito. 23 municípios concentram 50% do poder de compra nacional e 35 municípios dos que integram as duas áreas metropolitanas do país ultrapassam este limiar ao concentrarem 51% do poder de compra nacional.
- O acesso à internet por banda larga totalizou 2,5 mil milhões de GB em 2016, com um significativo aumento de 24,6% (+30,7% em 2015). Este crescimento foi notoriamente expressivo no acesso móvel: +48,6% (118,2 milhões de GB), sucedendo a +38,2% em 2015.

³⁷ Fonte: pordata.pt/Subtema/Portugal/Alunos+Matriculados+do+Ensino+Superior-74

- Registou-se um aumento da inflação. O consumo privado deverá manter um crescimento moderado, refletindo o nível relativamente baixo de confiança dos consumidores e a recuperação da taxa de poupança das famílias. Acresce que a procura de bens duradouros regista uma redução.
- A percentagem de população com o ensino superior passou de 13,2% em 2011 para 17,1% em 2015, no entanto, a quantidade de estudantes matriculados por ano e as despesas com a educação têm vindo a registar uma variação negativa desde 2011, em paralelo com a diminuição do poder de compra neste segmento.

Nesta conjuntura, o cenário em Portugal pode ser descrito como o de um país a sair de uma recessão económica, que tem vindo a apostar nos serviços como fonte de receita, que regista uma subida de inflação que se traduzirá na diminuição do rendimento disponível das famílias em 2018 e, conseqüentemente, no consumo. Para além disso, Portugal apresenta uma taxa de educação superior elevada que regista picos de empregabilidade voláteis e à qual a despesa se tem mantido indiferente face à diminuição progressiva (apesar de lenta) do poder de compra neste setor económico que, à semelhança dos países da UE, é maior nas duas principais áreas metropolitanas (Porto e Lisboa).

Sobre estes valores, são explicados mais detalhes na secção que caracteriza a procura e a oferta no segmento específico em que o projeto Uniloop se insere.

Para efeitos de internacionalização do projeto Uniloop (objetivo a longo prazo), outros fatores económicos devem ser tomados em consideração. Mudanças na taxa de inflação continua a ser um fator económico com implicações no desempenho da empresa nos mercados globais, no entanto, a taxa de câmbio entre diferentes moedas será também um fator decisivo na estratégia financeira da empresa³⁸.

Por exemplo, nos Estados Unidos da América (EUA), é estimada a poupança de 335 mil milhões de dólares até 2025, através da reutilização de produtos e de serviços, daí que empresas internacionais avaliem a sua entrada nos diferentes mercados através de outros indicadores económicos, como, por exemplo, a taxa de juros, impostos, custo do trabalho, desemprego, e políticas monetárias e fiscais dos governos (Ellen & Company, 2014).

4.1.1.4. AVANÇOS TECNOLÓGICOS

O aumento exponencial do acesso à internet é um indicador claro da digitalização de recursos ao qual Portugal não é indiferente e, por isso, surge em quarto lugar quando se analisa de forma externa este mercado. A economia digital é uma verdade incontornável com implicações profundas no modo de vida dos cidadãos e com impacto direto na economia circular.

³⁸ A taxa de câmbio entre o dólar e outras moedas é um fator importante que afeta os lucros reportados das empresas, como, por exemplo, da eBay. O MercadoLibre ou MercadoLibre é uma empresa argentina de tecnologia que oferece soluções de comércio eletrónico para que pessoas e empresas possam comprar, vender, pagar, anunciar e enviar produtos através da internet. O eBay possui uma participação de 18% na empresa. Especificamente, no quarto trimestre de 2014, o MercadoLibre registou um aumento de receita de 104% no mercado venezuelano. No entanto, tendo em conta o facto de que as unidades vendidas aumentaram apenas 12%, a maior parte do aumento da receita foi impulsionada por grandes aumentos nos preços. Mais em: venturebeat.com/2016/10/13/eBay-divests-ecommerce-mercadolibre

No conceito de economia circular, as tecnologias de informação industriais têm vindo a ser implementadas sucessivamente em escala, o que ajuda a fechar os “loops” dos modelos de negócio, e, a nível macroscópico, permitem melhor rastreamento de materiais, colaboração mais eficiente, partilha de conhecimento e melhores configurações de logística direta e reversa. Todos os aspetos da economia circular foram afetados pela importância tecnológica, não apenas em Portugal, mas no mundo inteiro.

A ubiquidade de tecnologias em tempo real é o recurso com mais impacto no crescimento da economia circular, no entanto não a limita, muito pelo contrário. Isto é importante para perceber porque surge apenas em quarto lugar na análise externa do mercado. O diagnóstico das necessidades dos clientes, usando a tecnologia online, é o que permite entregar produtos e serviços altamente direcionados e adequados ao público-alvo, no momento e localização certa. Os mercados de redistribuição online evoluíram como resultado da criação de um ambiente tecnológico propício e conveniente para que os utilizadores possam comprar e vender produtos sem restrições geográficas, com menos intermediários e com acesso a preços, na maioria das vezes, inferiores aos das lojas físicas.

O progresso da Web 2.0³⁹ despoletou o crescimento dos modelos de negócio partilhados (e outros, dentro da economia circular) a nível global. Todas as empresas dependem atualmente da existência de plataformas digitais e utilizadores virtuais, o que permite uma rápida escala através do boca-a-boca digital, se a confiança no produto ou serviço em causa for criada pelas plataformas e por um bom plano de marketing/serviço de apoio ao cliente.

No entanto, assim como a internet permite criar plataformas como o projeto Uniloop, também permite a criação de “empresas fantasmaque se desenvolvem a um ritmo vertiginoso, o que obriga as empresas a estarem constantemente a par da evolução tecnológica e moldarem os seus serviços aos novos paradigmas (como os *tablets* ou *smart phones*) e à concorrência.

4.1.1.5 FATORES SOCIAIS

Pela primeira vez na História, mais de metade da população mundial reside em áreas urbanas. Até 2020, as populações urbanas deverão aumentar mais 20% para mais de 4,2 bilhões, 80% delas em países em desenvolvimento. Com este aumento constante na urbanização, os custos associados a muitos dos serviços numa economia circular são capazes de beneficiar de uma redução muito maior e de uma densidade de captação, de uma logística mais simples e de um maior apelo e escala para os prestadores de serviços (Ellen & Company, 2014).

A responsabilidade social reflete a relação entre desenvolvimentos e normas sociais dominadas, procurando desenvolver sistemas de estabilidade social. Os condutores sociais baseados na crescente população – e a necessidade de poupar recursos – movimentam os modelos económicos da economia circular para analisar os comportamentos dos consumidores:

Na sua definição mais simplista, a economia global é uma enorme corrente transportadora de materiais e energia de países ricos em recursos para a central de produção mundial *made in China* e depois para os mercados de destino na Europa e na América onde os materiais são depositados ou – num grau muito limitado – reciclados.

³⁹ Web 2.0 é um termo utilizado para designar a segunda geração de comunidades e serviços que têm como conceito a “web enquanto plataforma”, envolvendo aplicativos (Apps) baseados em redes sociais, blogs e Tecnologia da Informação.

Isto é o oposto de um “loop”. Para que os pontos de vazamento de materiais e as barreiras para integrar o novo modelo de fluxos de materiais circulares numa economia globalizada possam ser abordados e superados é necessária uma melhor compreensão dos arquétipos em que as cadeias de fornecimento recaem e as três principais barreiras para mudar de consumidor para utilizador, nomeadamente: dispersão geográfica, complexidade de materiais e bloqueio linear.

Analisando os casos de estudo de maior sucesso dentro da economia circular, confirma-se que uma abordagem de gestão da cadeia de fornecimento, que equilibre os “loops” e assegure a qualidade uniforme dos materiais, é fundamental para maximizar a produtividade dos recursos globalmente. A transição de uma economia para outra começa quando os pontos por onde se pode torcer a verticalidade são identificados e se atua num esforço concentrado (entre empresas, geografias e ao longo da cadeia de fornecimento), no entanto, o impacto social não é tão valorizado pelos utilizadores nem limitado pelo mercado quanto todos os outros fatores supramencionados (Tiscini & Cordero, 2015).

4.1.1.6. ECOSISTEMA

Apesar de a economia circular ser um agente de mudança nas estruturas atuais económicas, as influências ecológicas são consideradas as de menor relevo, quando se analisa o mercado externamente, porque as preocupações dos utilizadores estão focadas no curto prazo e no impacto económico mais palpável.

Para além disso, paralelamente, a novidade do modelo circular faz com que as transações como resultado da economia circular ainda contribuam pouco para tornar a sociedade mais sustentável a nível ambiental. As plataformas só começaram a surgir há poucos anos e, mesmo com um número cada vez maior de utilizadores, o número de transações é pequeno, especialmente quando comparado a outras atividades de uma lógica típica de consumo.

Não obstante, também é um facto que a economia circular está a crescer, principalmente através da utilização das capacidades existentes: uma enorme quantidade de bens que não são utilizados ou são subutilizados por pessoas que, sem os diferentes modelos de reutilização, eventualmente as deitariam para o lixo, não obtendo qualquer valor acrescentado com elas.

Como já referido, no projeto Uniloop, o produto subutilizado, que é aproveitado através do prolongamento do seu ciclo de vida, é o livro universitário em formato papel, o que, por si só, tem um impacto ambiental considerável.

Todos os anos, apesar da reciclagem⁴⁰ que já se faz e das tecnologias alternativas ao papel, são produzidas mais de 300 milhões de toneladas de papel⁴¹. Compreender os efeitos negativos que o

⁴⁰ Saliente-se que o papel não pode ser reciclado indefinidamente. As fibras de papel aguentam o processo de reciclagem apenas sete a dez vezes antes de se quebrarem. Para além disso, existirá sempre a necessidade de acrescentar polpa de madeira ao papel reciclado e existe perda de qualidade e contaminação da tinta durante cada ciclo de reciclagem, resultando em perdas anuais estimadas em 32 biliões de dólares só nos EUA, o maior consumidor mundial de papel (Bajpai, 2015; Manzardo et al., 2014).

⁴¹ Os EUA e o Canadá são os maiores produtores mundiais de papel e produtos de papel. Os americanos consomem mais papel per capita do que qualquer outra pessoa na Terra. Em média, uma pessoa nos EUA usa mais de 700 quilos de papel por ano (Manzardo et al., 2014).

consumo de papel tem no ambiente é um fator decisivo para compreender o impacto positivo que projetos como Uniloop potenciam no ambiente.

Os documentos de impressão e escrita tipicamente encontrados num ambiente de ensino ou empresas gráficas, como papel de fotocopiadoras, impressões de computador ou blocos de anotações, compreendem a maior categoria de consumo de produtos de papel. Também os livros em formato papel representam uma porção muito significativa de todo o papel que é consumido no mundo. O livro em formato papel representa um fluxo de materiais de alto volume. No ano passado, o mercado editorial foi responsável pelo abate de 125 milhões de árvores para produção de papel. Portugal é líder europeu na produção dos papéis de impressão para a indústria gráfica⁴².

Os papéis revestidos (papel mais utilizado nos manuais escolares e livros universitários) não são produzidos em Portugal e são, portanto, importados. De acordo com os dados fornecidos pelo INE, as importações de papel têm vindo a aumentar. De janeiro a março do ano passado foram importados mais de 250 milhões de euros, quando em igual período de 2016 tinham sido importados menos quase 10 milhões. Em 2013, Portugal importava de todo o mundo mais de 945 milhões de euros em papel e pasta, mas, em 2016, as importações neste setor foram mais de 990 milhões de euros (Instituto Nacional de Estatística, 2016) e muitos especialistas admitem que a tendência seja para continuar a importar cada vez mais matéria-prima, tendência essa que diminui drasticamente com projetos como o da Uniloop, em que o prolongamento do ciclo de vida dos livros universitários e a opção pelo livro usado (face à fotocópia, por exemplo) permitem baixar a produção de papel e, conseqüentemente, o nível de importações e pegada ecológica das mesmas.

A reciclagem do papel também é altamente consumidora de água doce. Enquanto os aterros são compostos por cerca de 26% de papel, a indústria editorial engloba cerca de 11% da água doce consumida nos países industrializados para utilizar na reciclagem do papel. Para além disso, no que diz respeito aos aterros, a indústria do papel utiliza mais água para produzir uma tonelada de produto do que qualquer outra indústria e o papel descartado é um componente de muitos aterros sanitários, representando cerca de 35% em peso de resíduos sólidos municipais (Manzardo et al., 2014).

A indústria da celulose e papel é a quinta maior consumidora de energia, representando 4% do consumo mundial de energia. Com estes factos já comprovados, a maioria das pessoas concordaria que é imperativo reduzir a dependência de aterros sanitários, manter a saúde das florestas e limitar qualquer utilização excessiva de água doce, mas diversos estudos (Dougherty, 2010; Sena, 2012) comprovam que os livros impressos ainda estão muito enraizados na mentalidade humana, mesmo com o crescimento da adoção das novas tecnologias e leitores eletrónicos (*e-readers*).

De facto, independentemente das tecnologias, o *e-reader* poderá não ser uma alternativa tão viável para o ambiente quanto à primeira vista se possa pensar, fazendo com que projetos como o projeto Uniloop se destaquem também quando as alternativas ao livro em formato papel são analisadas.

Um *e-reader*, como dispositivo físico que é, tem de ser produzido, o que significa consumo de energia e conseqüente emissão de GEE. Para além disso, o carregamento do dispositivo implica um consumo periódico de energia. A quantidade média estimada desta combinação de consumos é de

⁴² Fonte: sol.sapo.pt/artigo/564270/importacoes-de-papel-disparam-em-2017

168 kg de CO₂ emitidos para a atmosfera, enquanto a quantidade associada à produção de um livro de papel é apenas cerca de 7,5 kg (Manzardo et al., 2014; Wang et al., 2016).

Apesar de todos estes factos serem uma realidade comprovada, o cenário é mais complexo e a análise ambiental não passa apenas pelo papel. Qualquer produto obedece a uma cadeia de valor que envolve diferentes etapas e agentes, cada um deles com a sua contribuição, grande ou pequena, para a degradação do meio ambiente.

4.1.2. Oferta e procura do livro universitário em Portugal

4.1.2.1. A OFERTA

A indústria livreira envolve relações entre vários *players* no mercado, dos quais se salientam os autores, as editoras, os distribuidores e os compradores. O livro científico pertence a uma categoria diferente do livro universitário, visto que o primeiro não está obrigatoriamente estruturado para um programa pedagógico, ao contrário do segundo, e, por isso mesmo, o mercado divide-se entre editoras (com catálogos científicos) não universitárias⁴³ e editoras universitárias⁴⁴.

As editoras universitárias estão associadas formalmente a instituições de ensino superior e derivam da sua iniciativa para existirem, podendo ser privadas ou não, dependendo da instituição a que pertencem, ao contrário das editoras não universitárias, que são privadas e com objetivos comerciais independentes⁴⁵.

No caso do livro universitário, os conteúdos dos livros são selecionados através de critérios de validade científica por entidades devidamente certificadas para o efeito, sendo dirigidos a um mercado restrito (mercado de nicho) com um público-alvo devidamente identificado: estudantes do ensino superior – mais propriamente, quem compra os livros para esse efeito (pais dos estudantes universitários, profissionais das áreas ou pessoas interessadas pelas temáticas, por exemplo).

É importante compreender que, atualmente, o setor da edição universitária em Portugal sofre alguma dispersão – defeito que a Associação Portuguesa de Editoras do Ensino Superior (APEES), fundada em 2007, tem vindo a tentar diminuir – potenciada pelas especializações de ensino de cada universidade, já que as editoras universitárias, normalmente, tentam vincular a diversidade dos seus catálogos às áreas mais fortes da universidade a que pertencem.

No entanto, os estudos de mercado concluem que, apesar de as áreas de medicina, direito, ciências, tecnologia, informática, ou engenharia, serem áreas de elevada reputação nos polos universitários portugueses, a edição universitária continua a ser mais representativa na área das ciências sociais, direito e economia. Muitas vezes, a publicação de livros académicos não é determinada pelo interesse dos cursos, mas sim pelos interesses académicos dos editores e pelo potencial de vendas. Uma vez que ainda não existem dados referentes à totalidade do mercado, os dados nos quais se

⁴³ 24 editoras, das quais se destacam a Almedina, a Coimbra Editora, o grupo Lidel e a Sílabo.

⁴⁴ 19 editoras universitárias, associadas a 11 Universidades e oito Faculdades ou Institutos.

⁴⁵ No que respeita à comercialização de livros de estudo dirigidos ao ensino superior, existem alguns importadores/distribuidores e cerca de 40 livrarias especializadas, das quais se destacam, em 2011, 10 lojas da Almedina, 10 da Bisturi e 5 da Coimbra Editora.

baseia este estudo de mercado, tanto a nível de oferta como de procura, refletem-se pelas categorias de livros que, de acordo com a classificação da empresa de estudos de mercado GfK e compilação de dados pela Associação Portuguesa de Editores e Livreiros (APEL), estão mais associadas ao ensino superior.

Também é importante lembrar que o mercado sofreu um processo de concentração a nível editorial com a criação do Grupo Porto Editora e o Grupo LeYa. Estes dois grupos editoriais são os únicos que editam manuais escolares para o ensino obrigatório (que funciona até ao 12.º ano) e, ao longo do tempo, diversificaram a sua oferta com novas atividades de venda ao consumidor final, através da aquisição de várias editoras menores no mercado nacional⁴⁶ (Manso, 2014).

Da análise de mercado, conclui-se que a média nacional do preço do livro universitário é elevada, mas mostra tendência a diminuir. Esta média, como indica o gráfico abaixo, é muito influenciada pelas variações médias anuais nos custos dos livros dedicados à área da saúde (cujo preço tem vindo a diminuir) e dos livros dedicados ao direito e às engenharias (cujo preço tem vindo a aumentar).

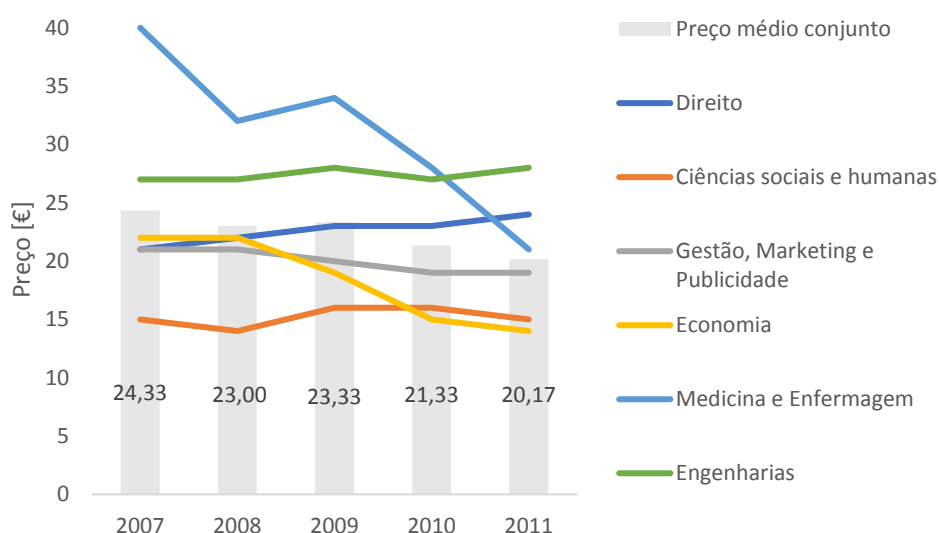


Figura 4 - Preço médio unitário dos livros universitários [€] (adaptado de Apel & IULGlobal, 2012)

Apesar da média do custo unitário do livro universitário ser elevada e sujeita a variações anuais cujos responsáveis são fatores externos, como interesses académicos ou as dinâmicas nacionais da indústria editorial, os estudantes universitários possuem uma perceção de um preço médio mais elevado do que na realidade é, o que contribui para um aumento, por exemplo, da quantidade de fotocópias. Sendo o preço dos livros idêntico em todo o país – consolidado pela adoção da LPFL –, o diferencial pode ser explicado pela recomendação dos professores que, em Lisboa e Porto, optam por livros ligeiramente mais caros.

⁴⁶ Esta concentração no mercado da edição, associada ao clima económico, teve como consequência a redução da quantidade de novos livros lançados no mercado português, tanto portugueses como importados, de 55%, em apenas três anos.

Através do preço médio dos livros universitários e da quantidade vendida, pode ser avaliado o mercado nacional do livro universitário em Portugal (figura 4), evidenciando o forte impacto da área do direito para este indicador financeiro, bem como das ciências sociais e humanas, gestão, marketing e publicidade.

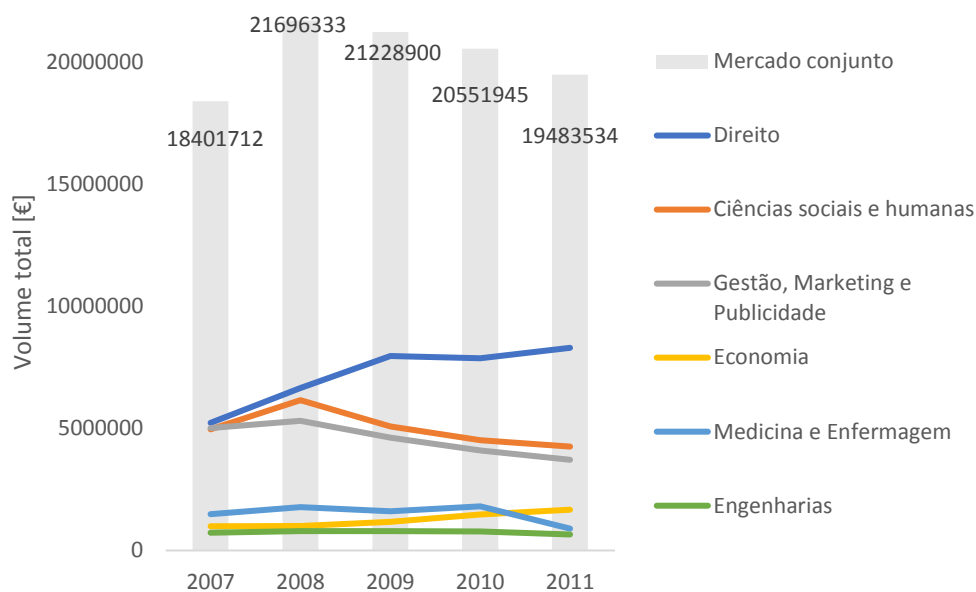


Figura 5 - Volume de negócios dos livros universitários [€] (adaptado de Apel & IULGlobal, 2012)

No gráfico acima, também se conclui que as áreas com menor volume de negócios são medicina, enfermagem e as engenharias, no entanto, salienta-se que, em ambos os casos, existem livrarias e venda direta especializadas que não integram a amostra aqui analisada, pelo que estes valores poderão estar muito subavaliados, carecendo de uma análise de mercado mais profunda, mas ainda inexistente.

Apesar disso, a tendência clara é a da diminuição do volume de negócios do livro universitário, conclusão corroborada pela análise do número médio de livros comprados por estudante do ensino superior que aponta claramente para a diminuição da quantidade de livros comprados.

4.1.2.2. A PROCURA

Até há alguns anos atrás, a procura por livros universitários era inelástica (insensível à variação de preço) porque os estudantes, para poderem concluir os estudos com sucesso, tinham de adquirir livros universitários. Para além disso, aliada à falta de elasticidade da procura, o mercado dos livros universitários era, o que se designa, em inglês, um “trust market” (um mercado de confiança, como o mercado das farmacêuticas, etc.), onde os clientes adquirem produtos com base nas recomendações do vendedor ou opiniões de quem, supostamente, sabe mais do que eles.

No entanto, o maior problema dos mercados de confiança é que a pessoa que recomenda comprar determinado produto não é a pessoa que, de facto, vai pagar pelo produto, desvalorizando assim a sensibilidade ao preço. No passado, não existiam muitas alternativas para esta realidade e o desconhecimento dos estudantes perante o custo dos livros era muito elevado, mas, atualmente, o panorama é diferente. Esta conclusão pode ser aprofundada analisando o número médio de estudantes no ensino superior e o número de livros comprados.

Em 45 anos, a população universitária cresceu quase 16 vezes. No ano de 2017, matricularam-se no ensino superior 361943 estudantes⁴⁷ (Apel & IULGlobal, 2012).

Por outro lado, enquanto o número de estabelecimentos de ensino superior e estudantes no ensino superior aumenta, a quantidade de livros vendidos no ensino superior em Portugal decresce, como comprova a figura 4. Desde 2008 – ano de maior volume de vendas – que se assiste a uma diminuição continuada no montante total de vendas, nomeadamente do livro em formato papel, concluindo-se que a obrigatoriedade da leitura – qualquer que seja o formato ou língua – se perdeu.

Para compreender esta dinâmica, atentemos no Estudo do Setor de Edição e Livrarias e Dimensão do Mercado da Cópia Ilegal, elaborado pela APEL em 2012 (Apel & IULGlobal, 2012), que salienta um aspeto importante: a compreensão das motivações dos estudantes, designadamente no que se refere às razões que justificam a prática de fotocópia de livros originais. Cerca de 58% dos estudantes, que afirmam comprar livros universitários, fazem-no por pensarem que precisarão deles mais tarde, 47% porque também julgam tratar-se de um livro de referência na área em causa e 8% porque os docentes não aceitam livros fotocopiados (cenário muito comum em áreas como direito).

O padrão de razões de compra por área de estudo é semelhante à média nacional, sendo de realçar que, no caso das artes, o “gosto/prefiro ter os originais” conta com 45,5% dos estudantes, o que pode ser explicado por questões de qualidade da reprodução de desenhos e fotografias. No caso das ciências sociais, existe o mesmo número de estudantes a indicar “é um livro de referência” (55,2%) e “acho que vou precisar mais tarde”. Em direito, há uma elevada percentagem (21%) de respostas “professor não aceita fotocópias nas aulas” e, em letras, a primeira preferência é “gosto/prefiro ter os originais” (Apel & IULGlobal, 2012).

Quando analisados os canais de procura por livros universitários, as grandes cadeias livreiras, como a Porto Editora ou a LeYa, são as mais procuradas pelos estudantes de artes (77,3%), de ciências sociais (67,2%), de educação (62,2%) e de gestão e economia (55,4%). As livrarias das universidades são os pontos de venda eleitos pelos estudantes de ciências, de engenharia e de saúde, enquanto as pequenas livrarias são especialmente procuradas por estudantes de saúde (36% face à média global, de apenas 12,2%). A compra de livros pela internet tem maior expressão nos cursos de letras (20,6%), sendo mais habitual fora das maiores cidades, o que é compreensível pela menor concentração de pontos de venda (Medeiros, 2015).

Conclui-se assim que, num contexto socioeconómico mundial de retração financeira, com acesso a novos modelos de negócio e tecnologias de informação e comunicação cada vez mais robustas e inovadoras, tanto os vendedores como os compradores de livros universitários estão conscientes das problemáticas e oportunidades existentes, estando propensos a encontrar alternativas que influenciam de modo feroz o mercado dos livros universitários nos dias de hoje.

⁴⁷ Estes estudantes inserem-se num sistema de ensino superior constituído por 296 estabelecimentos públicos e privados, com um corpo docente de cerca de 38 mil docentes. Se apenas se tiver em consideração as instituições de ensino superior do setor público, verifica-se que o sistema universitário atual é composto por 15 universidades públicas e que o sistema politécnico engloba atualmente 15 institutos politécnicos públicos e cinco escolas de ensino politécnico público não integradas (surgidos essencialmente a partir da segunda metade dos anos 70).

4.1.3. Alternativas e concorrência aos livros universitários

O segmento dos livros universitários é muito importante no panorama do mercado editorial, não apenas na dimensão em relação à receita gerada pela venda, mas também pela perspectiva de crescimento que se regista na maioria dos países. É um segmento essencial na formação da sociedade e nos objetivos de formação ao longo da vida de cada indivíduo.

Segundo a análise de mercado feita pela APEL, mencionada na secção anterior, no que respeita ao orçamento destinado a livros e a outro material de estudo, 87% dos estudantes do ensino superior nacional tem um orçamento limitado e independente (dado pelos pais, por exemplo) enquanto os restantes 13% adquirem os livros e restante material de estudo com dinheiro ganho através de uma atividade profissional (Apel & IULGlobal, 2012).

Para além disso, os estudantes do ensino superior nacional utilizam, para apoio ao estudo, várias fontes de informação. As globalmente mais relevantes são as sebtas ou slides. É de realçar a quantidade diferente de áreas de estudo que recorrem a este formato, nomeadamente ciências, ciências sociais, engenharia, gestão, economia e saúde. Quando feita a mesma análise noutras áreas de estudo, outros aspetos merecem ser mencionados porque, enquanto os livros universitários são especialmente utilizados na área de direito (condizendo com o que foi referido na secção anterior), a internet é particularmente relevante como fonte de informação para os estudantes de artes e de letras, sendo esta última área permeável também aos apontamentos próprios, bem como a área da educação.

Anualmente, em média, os estudantes apenas acedem a sete dos 17 livros recomendados pelos docentes e, destes sete, dois são comprados, três são fotocopiados, um é emprestado e um advém de outras fontes das quais a esmagadora maioria corresponde a downloads. Saliente-se que estes números pecam por defeito em relação ao número de fotocópias, uma vez que, sendo a fotocópia uma atividade ilegal e estando os estudantes conscientes disso, é natural que alguns tenham relutância em assumir este comportamento. Esta atuação é corroborada por vários editores de livros universitários, que consideram que o número de fotocópias é muito superior, principalmente nas ciências sociais, direito e educação, e tem menor incidência nas artes. Fora das grandes metrópoles como Lisboa e Porto, a tendência para a fotocópia de livros é maior. Uma possível razão é o menor poder de compra das suas populações e o facto de existir um maior número de estudantes universitários deslocados com orçamentos mais restritos.

Os estudantes recorrem sobretudo aos colegas e aos empregados das livrarias, no caso dos livros, para se informarem sobre as melhores fontes de informação, o que confirma a tipologia de “trust market”, e as grandes cadeias de livrarias são as lojas mais frequentadas pelos estudantes. As livrarias das universidades e institutos ocupam o segundo lugar no ranking da utilização e da preferência estudantil, muito acima das pequenas livrarias. Já a compra eletrónica representa 14,7% nas fontes de procura por informação. Não é prática comum a compra de livros a colegas (menos de 1%) (Apel & IULGlobal, 2012).

Esta dinâmica de procura de alternativas aos livros ou até os canais de distribuição e aquisição dos mesmos é explicada pelos mais de 42% de estudantes que elegem o preço como um fator decisivo para comprar um livro enquanto a disponibilidade de variedade e a acessibilidade geográfica ocupam o segundo e o terceiro lugares nas motivações de local de compra de livros (32,4% e 24,9%, respetivamente) (Apel & IULGlobal, 2012).

Face à virtualidade do segmento de mercado e, sobretudo, o acesso às tecnologias, pode-se afirmar com segurança que a procura pela alternativa mais barata ao livro universitário tem crescido exponencialmente, o que leva ao surgimento de modelos de negócio que retiram partido desta oportunidade. Numa perspetiva de economia circular, cada vez com maior relevância no panorama mundial, as plataformas de compra e venda de material utilizado, apresentam-se como forma simples e prática de promover a sustentabilidade dos recursos e obter vantagens económicas na compra e venda de produtos. Menos sustentável, mas, mesmo assim, com uma presença muito forte no panorama atual é o mercado ilegal das fotocópias, sendo um concorrente que não deve ser desprezado.

Avaliando as melhores práticas de análise da concorrência (Shankar, 2010), pode-se concluir que o que caracteriza a dinâmica competitiva é a característica de as empresas serem mutuamente dependentes, impactadas pelos movimentos umas das outras, devendo reagir em função desta nova situação. As respostas variam, indo desde uma resposta de retaliação agressiva até a proposição de verdadeiras redes de valor para se congregarem diferentes organizações que atuam como se fossem uma só. Como a vantagem competitiva é um conceito relativo e contingencial, a empresa que tiver um conhecimento deficiente dos seus concorrentes não terá nenhum conhecimento de si própria. Sem o conhecimento dos pontos fortes e fracos dos concorrentes, e das suas ações mais prováveis, é impossível estabelecer-se o componente central para a formulação estratégica do projeto Uniloop.

A dinâmica competitiva requer um referencial para a análise da concorrência a fim de avaliar tanto movimentos ofensivos como defensivos no sentido de impedir os concorrentes prestes a iniciar reações indesejáveis. Tal processo deve levar em conta a complexidade do mundo moderno dos negócios no qual o concorrente, cliente, colaborador ou fornecedor pode ser uma mesma organização. Neste sentido, a análise da concorrência procura focalizar cada uma das organizações com as quais a empresa concorre diretamente e responder às perguntas: quais os objetivos futuros da organização concorrente? Qual é sua estratégia atual? Quais as ações que o concorrente poderá fazer? Quais as suposições da organização concorrente, o que ela acredita a respeito de si própria e do setor?

As respostas ajudam a organização a esboçar um perfil antecipado de resposta ou reação para cada concorrente. Apesar de os resultados da análise da concorrência permitirem com que a organização possa entender interpretar e prever as possíveis ações e iniciativas dos seus concorrentes, é preciso levar em conta que a análise da concorrência envolve uma série de círculos concêntricos de adversários: na parte mais central estão os concorrentes diretos num grupo estratégico; a seguir, as organizações de um setor que são motivadas a superar as barreiras à entrada de determinado grupo estratégico que deseja entrar nele; e na parte externa estão os participantes potenciais e os seus substitutos.

A análise do espaço concorrencial (Circle Economy, 2018; Daunoriené et al., 2015; Ellen & Company, 2014; Ellen Macarthur Foundation, 2017; Medeiros, 2015) onde o projeto Uniloop se insere permite salientar *à priori* que:

- O novo cenário competitivo passou a requerer uma nova abordagem estratégica e uma nova mentalidade administrativa. A inovação é, sem dúvida, a plataforma desta tendência;
- As empresas estão a trazer novos produtos e serviços cada vez mais rapidamente ao mercado. Este tempo de reação está a tornar-se gradativamente mais curto e rápido. A agilidade estratégica é imprescindível;
- As novas empresas utilizam novas tecnologias e oferecem novas e diferentes soluções;
- As vantagens competitivas podem surgir de áreas não tradicionais que antes não eram tidas em consideração. Torna-se necessário encontrar soluções e oportunidades em todos os lugares possíveis sendo a criatividade uma componente essencial;
- Os avanços nas tecnologias de comunicação permitem uma coordenação mais eficaz entre operações em diferentes mercados porque facilitam o processo decisivo e proporcionam respostas competitivas mais rápidas que, por sua vez, fazem com que as mudanças ocorram nos cenários competitivos de muitas indústrias. As novas tecnologias ajudam as PME a competir com mais eficácia;
- O comércio de retalho online está a crescer e as vendas online estão a aumentar, mas de modo feroz e à custa de margens. A competição maior enfatiza a necessidade de eficiência tanto na oferta de preços baixos, como também na entrega mais rápida, pois procura diferenciar os produtos e serviços por intermédio da inovação;
- Muitas organizações que antigamente eram concorrentes estão agora a cooperar em áreas como desenvolvimento de novas tecnologias e formação de alianças estratégicas, visando competir com outros concorrentes. Acordos cooperativos de pesquisa e desenvolvimento estão a ser desenvolvidos como meio de superar as restrições de recursos, pois possibilitam adquirir habilidades e capacidades de parceiros;
- A recolha de informações necessárias para efeitos de comparação no mercado são facilmente disponíveis, mas o sigilo comercial torna difícil o acesso a informação relevante, a partir da qual os concorrentes evidenciam indicadores importantes, como, por exemplo, a quota de mercado.

Da análise externa efetuada, salientam-se três principais grupos concorrentes⁴⁸ do projeto Uniloop, que merecem uma atenção reforçada pelo seu papel atual no mercado, e serão enunciados de seguida.

4.1.3.1. OUTRAS PLATAFORMAS ONLINE ESPECÍFICAS DE LIVROS

Estas plataformas, à semelhança da Book In Loop, funcionam através da criação de um banco de utilizadores que podem proceder à compra e venda de uma grande variedade de produtos usados, incluindo manuais escolares e livros universitários. Existem várias plataformas deste género e são as mais utilizadas hoje em dia para compra e venda deste tipo de produtos, claramente por falta de

⁴⁸ A análise de concorrentes por grupos partiu da premissa de inteligência competitiva que procura identificar os mercados e clientes dos concorrentes. Esta dedução é feita a partir de uma análise dos produtos e serviços que os concorrentes oferecem, em conjunto com as maneiras como são promovidos, distribuídos e cobrados. Para além disso, identifica-se a maneira com que escolhem trabalhar nestes mercados e com tais clientes. Esta dedução é feita a partir dos atributos dos produtos, do tipo e da extensão do serviço oferecido a nível de pontos fortes e fracos (Shankar, 2010).

uma única plataforma que colmate todas as necessidades financeiras já identificadas, mas com um controlo de qualidade garantido e necessário. As principais plataformas online que permitem transacionar livros universitários em Portugal são:

- **Manuais Usados** – Esta plataforma permite comprar, vender ou trocar manuais escolares, livros escolares, universitários (de várias áreas de ensino) ou até livros de literatura usados. A utilização do portal é completamente gratuita e sem intermediários, sendo apenas necessário efetuar o registo online, cabendo ao utilizador fazer o registo e gerir o processo através de um sistema de mensagens privado (chat) com o vendedor, podendo escolher os livros por ano ou por tipo.

Pontos fortes: Não é uma atividade comercial, é gratuita e não está, por isso mesmo, sujeita a legislação.

Pontos fracos: Do mesmo modo, como não está sujeita a regulação, não existe controlo de qualidade nem qualquer serviço de apoio ao cliente ou rede de distribuição. A maioria dos livros disponíveis são antigos e desatualizados.

- **LEUU** – A LEUU (Livros Escolares & Universitários Usados) é uma plataforma de classificados online, especializada em livros escolares e universitários em segunda mão. O utilizador cria uma conta e, por cada anúncio que inserir, paga 1€ pela duração de um ano. Para além deste financiamento, a empresa recorre a publicidade paga na plataforma online. Para além da plataforma online, a LEUU tem uma app (versão grátis e versão “premium” paga) para a área de direito que permite “numa única aplicação, vários códigos de Direito e ferramentas de apoio que são úteis no quotidiano de qualquer Jurista, Estudante ou cidadão com interesse na lei” e um canal na rede social Facebook com ligação direta à plataforma.

Pontos fortes: Tem presença no mercado desde 2012, uma gama alta de publicidade e começa a diversificar a oferta (a aplicação para direito é um exemplo da necessidade que as empresas têm de ser criativas).

Pontos fracos: Não existe controlo de qualidade, o serviço de apoio ao cliente é apenas para questões técnicas de pagamento e não da qualidade dos produtos transacionados. A comunidade de utilizadores é pequena e as informações sobre o processo de transação são escassas (por exemplo, não indica o tempo médio de entrega do livro comprado). Para além disso, incorre na violação do Decreto-lei 7/2004 para comércio eletrónico, já explicado na secção anterior.

4.1.3.2. PLATAFORMAS DE COMPRA E VENDA DE PRODUTOS ONLINE E REDES SOCIAIS

As redes P2P permitem transacionar livros universitários em Portugal utilizando o potencial das redes sociais e de plataformas de comércio eletrónico internacionais. Em Portugal, as plataformas online que atuam no mercado são:

- **OLX e CustoJusto** – O centro tecnológico da OLX em Portugal foi criado em 2015 e é neste espaço que é feita a conceção e desenvolvimento de toda a área de portais que o grupo

detém a nível internacional, contando já com cerca de uma centena de profissionais. O CustoJusto.pt é um projeto da CustoJusto, Unipessoal, Lda, empresa portuguesa detida pela Schibsted Classified Media (SCM). Sendo plataformas de transação online de produtos, fazem parte do seu catálogo também os livros universitários.

Pontos fortes: Tem presença no mercado nacional e internacional, uma gama muito grande de publicidade e a sua oferta é extremamente diversificada por outros produtos.

Pontos fracos: Estas plataformas não estão direcionadas para um determinado produto e não garantem a qualidade e usabilidade do mesmo. Todo o processo de transação dos produtos é efetuado exclusivamente entre o vendedor e o comprador, não existindo uniformização de preços nem verificação de qualidade dos produtos, o que permite, como já foi verificado nos últimos anos, burlas aos utilizadores.

- Redes sociais – No que diz respeito às redes sociais, o gigante Facebook envolveu-se no comércio eletrónico com o lançamento do Marketplace, o intercâmbio de utilizadores para utilizadores para comprar e vender produtos na rede. A empresa afirma que o Marketplace é uma evolução de um comportamento existente na rede social onde 450 milhões de pessoas já a utilizam para comprar e vender bens usados todos os meses, principalmente por meio de grupos. Com o Marketplace, o Facebook fornece aos utilizadores um processo mais formal para realizar as compras e vendas.

Pontos fortes: Tem presença mundial, atingindo todos os cantos do mundo com uma oferta teoricamente levada à totalidade de produtos existentes no mercado. A componente da confiança destaca-se por se tratar do Facebook – uma marca fortíssima no mercado – onde qualquer problema entre troca e venda pode ser denunciado sem intervenção de entidades gestoras.

Pontos fracos: As redes sociais, à semelhança do OLX e Custo Justo, não são especificamente direcionadas para um determinado produto e não garantem a qualidade do mesmo. Para além disso, o utilizador está totalmente por sua conta e risco (como, aliás, a plataforma alerta).

4.1.3.3. O MERCADO ILEGAL DAS FOTOCÓPIAS

Segundo o estudo já supramencionado da APEL, 45% dos estudantes do ensino superior recorrem a fotocópias e as editoras universitárias perdem anualmente cerca de 50 milhões de euros devido à fotocópia ilegal: a alternativa mais fácil e económica que os estudantes do ensino superior encontram para substituir os livros.

As reproduções de obras protegidas por direitos de autor são reguladas pelo Código dos Direitos de Autor e Direitos Conexos (CDADC), e o artigo 75.º prevê que a cópia possa ser lícita, caso seja “para fins exclusivamente privados” e desde que dela não resultem “fins comerciais”. No entanto, se a fotocópia for feita num centro de cópias, o centro retira vantagem financeira da cópia.

Uma outra lei (62/98) prevê que 3% do valor de cada fotocópia reverta para os autores da obra reproduzida. É a Associação para a Gestão da Cópia Privada (AGECOP) que recolhe esses valores,

no entanto, alguns advogados entendem que os protocolos com a AGECOP são voluntários e, logo, a cópia não pode ser considerada ilícita nas reprografias que não os tenham celebrado.

Entendimento diferente tem a IGAC, que entende que a Lei 62/98 prevê a necessidade de serem constituídos acordos, sob pena de os centros de cópias que os não tenham estarem a cometer uma ilegalidade.

De acordo com os estudantes inquiridos pelo relatório da APEL, e de uma forma espontânea, o comportamento face à lei que proíbe a cópia integral de livros explica-se pelo preço mais baixo. Quase 70% dos participantes no estudo afirmaram conhecer a lei, mas não a respeitam pelo facto de ser mais barato fotocopiar do que adquirir um livro original. Razão semelhante foi apresentada por 21,7% das pessoas, que sustentaram serem indiferentes a esta lei. Apenas 3% das pessoas disseram não conhecer a lei que proíbe a cópia integral de livros, o que perspetiva um quadro global de desrespeito por uma lei que ninguém cumpre e que nada faz para ser cumprida devido ao fator económico que se impõe.

Pontos fortes: Massificação do conceito e enraizamento de cultura. Custo baixo e facilidade de acesso. Proximidade com os estudantes pela quantidade elevada de reprografias espalhadas pelas cidades.

Pontos fracos: Devido ao mercado da fotocópia, em síntese, há um valor amputado de vendas, e entre os diferentes operadores, estimado em 115,9 milhões de euros (naturalmente que existem vendas entre os operadores) e uma perda estimada de receitas fiscais para o Estado de pelo menos 11,35 milhões de euros. A fotocópia é apenas legal para efeitos privados, o que nunca acontece pelos números já aqui mencionados. Para além disso, considerando uma cópia como um novo livro, duplica-se a quantidade de papel, com todas as desvantagens ecológicas já enunciadas. Refira-se ainda a questão da propriedade intelectual. A propriedade intelectual é um equilíbrio e vive desse equilíbrio. Se houver legislação demasiado repressiva, esse equilíbrio rompe-se. Se houver tentativas de amolecer a propriedade intelectual, esse equilíbrio também se vai romper. É importante que as pessoas percebam a necessidade de proteger os autores, como defende a Sociedade Portuguesa de Autores (SPA).

4.1.4. Fatores críticos de sucesso neste mercado

Para identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), é importante salientar as fronteiras de atuação do projeto Uniloop: um projeto que opera dentro do comércio eletrónico, numa perspetiva de economia circular, no segmento de mercado da educação no ensino superior, através da transação de livros reutilizáveis, com valor pedagógico e económico, em formato papel. Assim sendo, os principais FCS para o projeto Uniloop são:

4.1.4.1. ROBUSTEZ DA PLATAFORMA ONLINE

Começando pelo início – comércio eletrónico, numa perspetiva de economia circular –, o ponto de partida para o projeto Uniloop ter sucesso é o tráfego (número de utilizadores) na plataforma online. Esta tem de ser intuitiva para que os utilizadores possam utilizar e conhecer os serviços de forma rápida e eficaz. Navegação simples, cabeçalhos claros, ortografia correta, visual agradável, boa gestão das ferramentas de SEO, etc. são alguns dos requisitos de qualquer plataforma de comércio online que pretenda subsistir no médio/longo prazo.

Não existe dúvida, por todas as entrevistas, pesquisas e análises já feitas no mercado, que aquilo que leva as pessoas a aderirem às plataformas de venda e compra online, especialmente na economia circular (artigos subaproveitados), é a poupança económica que advém da instabilidade económica dos últimos e presentes anos. A conversão de visitantes em clientes inclui a obrigatoriedade de um processo bem definido para compra e venda dos livros. Um website seguro, que inclui compromissos de segurança⁴⁹, é uma parte crítica da credibilidade de qualquer plataforma online. As declarações de compromisso com a satisfação também podem colocar os compradores e vendedores online mais à vontade.

Num ambiente de comércio eletrónico online, é necessário oferecer continuamente novos serviços aos utilizadores e dinamizar os já existentes. No caso da internacionalização, existem problemáticas que devem ser abordadas, como as diferentes línguas entre países, o câmbio da moeda local e o acesso facilitado a servidores locais.

4.1.4.2. CONHECIMENTO DO MERCADO EDITORIAL UNIVERSITÁRIO

Segundo uma pesquisa efetuada (Eroglu, Machleit, & Davis, 2001), um erro que algumas empresas de comércio eletrónico cometem é a suposição de que “se construirmos a plataforma, eles [clientes] vêm”. No entanto, não basta ter um bom website e ganhar dinheiro online. É preciso entender as fases básicas de negócios envolvidas na entrega da proposta de valor, conhecer os padrões de comportamento dos clientes, possuir uma oferta distinta de produtos ou serviços, um sistema eficiente de distribuição, otimização de receita, controlo de custos e manutenção da plataforma, o que aponta para outros FCS tão ou mais importantes que a tecnologia utilizada.

Ao contrário de uma plataforma generalista de comércio eletrónico, o projeto Uniloop foca a sua oferta num nicho de mercado – educação no ensino superior – o que obriga a um conhecimento alargado e profundo dos clientes e padrões de utilização da plataforma, não só a nível da procura, mas também da oferta e de todos os agentes envolvidos na cadeia de valor do livro universitário.

A eficiente gestão do produto e atividades inerentes ao mesmo depende quase exclusivamente da experiência e do saber empírico das pessoas que são responsáveis pelo desenvolvimento e aplicação da plataforma no que diz respeito, por exemplo, à volatilidade da procura por diferentes áreas de ensino, as modificações à legislação nacional sobre o mercado livreiro, os recursos financeiros das editoras universitárias, a procura por alternativas (pirataria digital, fotocópias, etc.), e o perfil⁵⁰ dos grupos envolvidos. Esta gestão será responsável, ultimamente, por manter a empresa no mercado, à frente da concorrência direta e indireta.

⁴⁹ A eBay destaca-se claramente no mercado porque criou um ambiente de confiança e segurança que permite aos utilizadores regressar várias vezes à plataforma online para vender e comprar. Criaram um ambiente online em que um utilizador novato pode chegar e sentir-se confortável sabendo que estão a obter bons preços e a mercadoria que pretendem.

⁵⁰ Não é por acaso que 62% da população que abrange este mercado se situa entre os 18 e os 44 anos. Esta classe emergente, também conhecida como “Millennials” ou geração líquida, está interessada em ver transparência, menos monopólio das grandes corporações e maior controlo sobre a sua economia. Enquanto a recessão económica mundial colocou Portugal e o mundo num profundo défice económico, criou, ao mesmo tempo, o ambiente ideal para um novo tipo de economia com um potencial para crescer e prosperar, nomeadamente a economia circular e, dentro dela, a economia partilhada.

4.1.4.3. PROXIMIDADE FÍSICA COM OS ESTUDANTES

Partindo dos resultados atingidos pela Book In Loop no seu *core business* inicial – compra e venda de manuais escolares usados – e a partir da análise dos concorrentes no novo mercado do ensino superior, especialmente concluindo sobre os pontos fortes do mercado ilegal das fotocópias, um FCS existente numa plataforma de comércio eletrónico online focada num nicho de mercado – transação de livros – é a proximidade com os clientes, algo que muitas outras empresas de renome internacional⁵¹ têm em linha de conta.

A complementaridade do espaço online com os espaços físicos é vital para criar a consciencialização necessária para as novas empresas emergentes e angariar novos utilizadores para as plataformas online, bem como responder a todo o tipo de questões de forma personalizada, permitindo um suporte ao cliente mais robusto e diversificado.

Como já foi referido, a Book In Loop possui uma rede logística, proporcionada através de parcerias que permitem o contacto direto e físico com os clientes através de locais de entrega e recolha personalizada de manuais escolares. O mesmo se aplica no novo mercado dos livros universitários. A maior vantagem, para além do preço, das reprografias é a facilidade de acesso dos estudantes às mesmas.

4.1.4.4. CREDIBILIDADE DA MARCA

Este ponto enfatiza a importância do marketing no desenvolvimento de um negócio online e a força da marca no mercado – livros reutilizáveis com valor pedagógico (cultural) e económico – em que a empresa opera.

O sucesso de uma empresa que negocia produtos em segunda mão baseia-se na confiança que transmite aos seus clientes. A confiança é cultivada e medida através das avaliações dos clientes perante o serviço prestado e os sistemas de avaliação existentes. Efetuar compras numa plataforma conhecida e bem avaliada por outros utilizadores é menos arriscado do que fazer o mesmo numa plataforma desconhecida em que a força da marca no mercado é praticamente inexistente.

O sucesso do comércio online só cresce à medida que a empresa à sua volta constrói uma sólida reputação e estabelece a credibilidade da marca. Pequenas empresas com lojas físicas, com boa reputação, estabelecem-se mais facilmente no mercado online do que empresas desconhecidas, mesmo que as últimas tenham mais conhecimento do produto que estão a transacionar.

4.1.5. Internacionalizar é possível?

Como já foi mencionado, o projeto Uniloop tem intenção de, a longo prazo, ultrapassar a fronteira nacional e tornar-se uma plataforma mundial de referência para a compra e venda online de livros didáticos em segunda mão para o ensino superior. Não sendo este o foco do trabalho aqui exposto, pretende-se, no entanto, ter uma noção do quão possível, ou não, é esse cenário, a nível de oferta e procura no mercado.

A ideia correta do mercado permite, mesmo em fase embrionária do projeto e estando ele dirigido para o mercado português, conceber as plataformas, sobretudo as digitais, com abertura suficiente

⁵¹ Apesar das plataformas online, mais de 100 milhões de pessoas compram todas as semanas nas lojas físicas da Wal-Mart nos EUA, tornando-o o maior retalhista do mundo com 139 biliões de dólares em receitas anuais (Hasan & Birgach, 2016).

para integração de novas funcionalidades e procedimentos futuros, que estão relacionados inteiramente com a internacionalização do projeto e suas necessidades específicas.

4.1.5.1. UM VISLUMBRE DA OFERTA E DA PROCURA POR LIVROS UNIVERSITÁRIOS NO MUNDO

Atualmente, dois terços de todos os livros universitários utilizados por estudantes do ensino superior no mundo são comprados usados, alugados, emprestados, partilhados ou copiados. 40% de todas as compras de livros universitários são livros usados e os preços dos livros usados são cerca de 50 a 60% mais baratos do que os novos livros. São, precisamente, os livros universitários que dominam o mercado dos livros em segunda mão. Em média, 25% dos estudantes universitários fotocopiaram ou digitalizaram livros universitários e 19% adquiriram livros através de pirataria online⁵².

A Bookboon.com, maior editora mundial de literatura educacional online, realizou um inquérito⁵³ em 2012 a 10 mil estudantes de países como os EUA, Índia, Reino Unido, Alemanha, Suécia e Noruega sobre os hábitos de compra e venda de livros universitários.

Em média, os estudantes dos EUA gastam 655 dólares por ano em livros universitários, no entanto, de acordo com a pesquisa, mais de nove em cada dez estudantes consideram os livros demasiado caros, fazendo com que 76,6% tomem a decisão de não os comprar. Para além disso, são desencorajados pelo simples facto de que, muitas vezes, apenas são necessários alguns capítulos dos livros. A mesma falta de necessidade de um livro completo foi apontada no estudo elaborado pela APEL para entender as motivações dos estudantes portugueses quando recorrem à fotocópia.

Assim, em vez de comprar livros universitários, os estudantes dos EUA estão constantemente atentos a opções mais baratas, inclusive fotocopiando os capítulos necessários, encontrando alternativas online ou, no caso de 60% dos entrevistados, comprando livros em segunda mão. Apenas 25% dos estudantes compram livros novos, mesmo com a recomendação do corpo docente para adquirirem as últimas edições. Os restantes 16% dos estudantes encontram outras alternativas, incluindo empréstimos dos livros necessários. Face a este panorama de descredibilização do livro universitário impresso, dado o seu avultado preço, 58% dos estudantes universitários nos EUA preferem livros digitais considerando-os mais fáceis de transportar, ler e acreditam que são mais baratos.

Na Europa, os resultados não foram muito diferentes: No Reino Unido, 95% dos estudantes consideram os livros universitários demasiado caros e 57,2% considera necessitar apenas de alguns capítulos. Na Alemanha, 87,8% dos estudantes alemães acham os livros demasiado caros e mais de metade dos estudantes fotocopiam apenas os capítulos que consideram necessários, existindo uns impressionantes 94% que se recusam a comprar livros. 85% dos estudantes suecos consideram os livros demasiado caros, no entanto 57% continuam a comprar livros universitários e não recorrem a alternativas como a fotocópia ou livros em segunda mão. 70% dos estudantes universitários noruegueses ainda preferem livros universitários em papel e, se o decidem comprar, 62,9% compra

⁵² Fonte: Book Industry Study Group, Inc, a principal associação comercial de livros para melhores práticas, pesquisas e informações, facilitando conexões e conversas para resolver problemas comuns, avançar ideias novas e trazer conteúdo publicado mais lucrativo aos leitores.

⁵³ Fonte: publishingperspectives.com/2012/09/are-college-students-buying-required-textbooks-75-in-us-say-no/

uma versão nova do livro. Na Índia, é interessante concluir que apenas 62,5% dos estudantes universitários consideram os livros demasiado caros, mas mais de metade prefere a versão digital à versão em papel.

A maior diferença entre os estudantes universitários americanos e os europeus reside no digital.

O livro universitário, para todos os efeitos, é o que perspectiva mais evolução na adoção das novas tecnologias em todos os elementos da cadeia de valor do livro. Existe uma variedade de forças disruptivas do mercado editorial universitário e a maioria delas está relacionada com a internet e a digitalização. Um resultado imediato é que, atualmente, existem cerca de 3 mil livrarias nos EUA, enquanto em 1990 existiam cerca de 10 mil. Atualmente, praticamente todos os estudantes têm a capacidade de comprar versões de livros universitários através da internet (A *University Business* reportou em março de 2014 que 85% de todos os estudantes dos EUA adquiriam livros através da internet).

Sobre esta matéria, o COO da Bookboon.com, Thomas Buus Madsen, escreveu o seguinte: "Os estudantes americanos estão, pelo menos, alguns anos à frente dos seus homólogos europeus. Em países como Alemanha, Reino Unido e a Holanda, apenas 30 a 40% dos estudantes preferem livros universitários digitais. A maioria dos estudantes europeus apegam-se ao papel. Isto ocorre em parte porque os leitores eletrónicos e os livros eletrónicos estão menos disponíveis. Além disso, as editoras, os professores e as universidades na Europa são menos ativas na promoção e adoção de livros eletrónicos em comparação com os EUA"⁵⁴.

4.1.5.2. CASOS DE SUCESSO GLOBAL: CHEGG⁵⁵

A empresa Chegg é uma empresa americana baseada em Santa Clara, Califórnia, especializada no aluguer de livros didáticos tanto em formato físico como digital, sendo destinada a ajudar os alunos do ensino médio e superior. Atualmente, dispõe um portfólio de serviços que dispõe de ajuda em trabalhos de casa, tutoria online, correspondência entre bolsas de estudo e estágios, serviços de citação EasyBib, Citation Machine, BibMe e Cite This For Me, etc.

Em 2001, os estudantes Josh Carlson, Mike Seager e Mark Fiddelke criaram o Cheggpost.com, um serviço de classificados para estudantes universitários da Universidade Estadual de Iowa. Aayush Phumbhra, juntou-se à equipa no final de 2003 com a ideia de tornar a empresa nacional e mencionou o serviço a um amigo, Osman Rashid, que se juntou como diretor executivo para ajudar a financiar a empresa em 2005, lançando oficialmente a Chegg, Inc.

A partir daí, os cofundadores abandonaram os seus empregos para se concentrarem na empresa a tempo inteiro, testaram serviços, adquiriram três empresas de classificados da universidade e publicaram a empresa através de campanhas em polos universitários e pelo simples boca-a-boca.

Em 2007, a empresa lançou o "textbookflix.com", um modelo de aluguer de livros didáticos seguindo os padrões da Netflix, mudando o nome para "Chegg.com". Passados cinco anos, a empresa começou a negociar ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque, ficando com um limite de mercado inicial de cerca de 1,1 bilião de dólares. Em 2014, entrou numa parceria estratégica com

⁵⁴ Mais em goodereader.com/blog/e-book-news/bookboon-conducts-survey-on-your-preference-of-ebooks-or-print-textbooks

⁵⁵ Mais em Chegg.com

o Ingram Content Group para transferir a propriedade do inventário de livros didáticos, atual e novo, equivalente a aproximadamente 10% do volume antecipado de livros para o semestre do outono de 2014. A parceria traduziu-se numa mudança significativa na direção da Chegg e reduziu os custos indiretos de logística.

Em 2015, a empresa anunciou que aprofundaria a sua parceria com a Ingram, tornando-os responsáveis pela compra de 100% do stock de livros. Entretanto, a empresa continuaria a comercializar livros diretamente para estudantes, além de controlar preços e seleção de catálogo, enquanto a Ingram lidava com a distribuição, logística e armazenamento de livros. A intenção do movimento estratégico era cortar custos e aumentar a receita 100% digital.

Em 2017, a Chegg fez uma parceria com a Pearson PLC – a maior empresa de educação e a maior editora de livros do mundo, o líder de mercado no Reino Unido, Índia, Austrália e Nova Zelândia, além de ocupar também o segundo lugar nos Estados Unidos e Canadá – para tornar os livros de ensino superior mais acessíveis. Esta parceria baseia-se apenas num modelo de negócio "para alugar".

Detalhando o modelo de negócio e a sua dinâmica, uma análise de mercado profunda permitiu à Chegg estimar que os estudantes nos EUA gastavam cerca de 1000 dólares por ano em materiais didáticos, com sinais de que os preços dos livros estavam a aumentar mais rápido do que a inflação. Além disso, algumas livrarias universitárias ofereciam-se para comprar livros usados por uma fração do preço original.

Logo desde o início os fundadores começaram a perceber a tendência do aluguer online e o sucesso de serviços como a Netflix. Consequentemente, como já mencionado, em 2007, Rashid e Phumbhra reposicionaram a empresa ao longo das linhas da Netflix como uma maneira de alugar livros aos estudantes. Uma vez que a empresa tinha pouco dinheiro inicialmente, quando um pedido para comprar determinado livro chegava, Rashid comprava o livro utilizando um cartão de crédito⁵⁶ e enviava-o para o comprador. Os livros, normalmente, eram comprados por metade do PVP, mas variavam de livro para livro.

Numa ótica da divulgação, as notícias nos jornais das universidades ajudaram a divulgar a empresa. Um sénior da Arizona State University calculou que alugar os livros de um semestre pouparia cerca de metade do dinheiro que gastaria se comprasse esses mesmos livros. Em 2008, a empresa contratou o ex-presidente-executivo da Match.com, Jim Safka, para dirigir a empresa e, nesse mesmo ano, as receitas foram de cerca de 10 milhões de dólares. A empresa aumentou o capital através de capitais de risco e iniciou um programa que consistia em pagar aos estudantes matriculados na Universidade Estadual de Iowa por compras feitas por outros estudantes universitários através de referências (referral network).

Em janeiro de 2009, a repórter dos EUA Today, Julie Schmit, descreveu a empresa como sendo líder na "arena crescente do arrendamento de livros didáticos para o ensino superior". A empresa contava com 55 representantes de suporte ao cliente nessa altura (Loy & Brown, 2014).

Atualmente, a empresa continua a ser líder mundial e emprega 700 funcionários. Permite alugar, comprar e vender livros, tanto para o ensino obrigatório como para o universitário, aceder a

⁵⁶ A determinada altura, devido ao volume de tráfego no seu cartão de crédito, o Banco suspeitou de fraude, mas Rashid conseguiu persuadi-lo a estender o crédito utilizando vários números de cartões.

tutoriais por preços reduzidos, obter explicações de tutores por diferentes períodos de tempo e por diferentes áreas de ensino por diferente tipo de objetivos (explicações de determinado problema ou preparação para exame, por exemplo), pesquisar por bolsas de investigação, estágios curriculares e ainda institutos de ensino melhor adaptados para cada necessidade.

4.1.5.3. CASOS DE SUCESSO GLOBAL: PIMP MY BOOK⁵⁷

Atualmente, com mais de uma década de empreendedorismo no currículo, o fundador da “Pimp my Book”, Mpodumo Doubada, empresário de 31 anos nascido e criado em Lebowaqomo, a 45 km de Polokwane na África do Sul, estudou contabilidade na Universidade da Cidade do Cabo onde criou um negócio de reutilização de livros universitários para poder obter livros didáticos mais baratos.

Em vez de tentar encontrar estudantes mais velhos para comprar livros, Doubada decidiu colocar cartazes nos corredores universitários a anunciar que estava disponível para ajudar os colegas a vender os livros que já não precisavam. A afluência foi tão grande que ele decidiu montar um balcão no campus da Universidade onde os estudantes poderiam comprar livros após as palestras e o negócio manteve-se assim durante dois anos.

No último ano na universidade, Doubada foi processado por uma marca com maior poder no mercado. Em vez de desistir, passou a vender livros usados em lojas de comércio em segunda mão até conseguir convencer a Universidade da Cidade do Cabo a deixá-lo fazer negócios no campus. Desde então, o negócio cresceu exponencialmente.

Atualmente, o “Pimp My Book” regista um volume de negócios anual de 424 mil euros e expandiu-se para outras universidades como Stellenbosch e Joanesburgo. Para além disso, diversificou a oferta de produtos para incluir tablets e laptops. O negócio é credenciado pelo National Student Financial Aid Scheme, possui comércio online e diversas lojas físicas em vários locais. Em 2009 e 2010, a “Pimp My Book” foi vencedora do SABKickstart e, em 2011, foram reconhecidos com o Prémio SUKUMA Africano das Nações Unidas.

4.2. ANÁLISE INTERNA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO UNILoop

Resultado da explicação do modelo de negócio até aqui descrito, pode-se concluir que a essência do projeto reside na criação de um elo de ligação entre as tecnologias recentes e inovadoras, os métodos da economia circular e a pedagogia tradicional, importando o conceito de economia circular para o setor da educação no ensino superior. Esta essência assenta em cinco pilares fundamentais:

1. Poupança: a plataforma possibilita economizar até 80% do valor gasto em livros novos, através da poupança de 60% na compra de livros na plataforma e da poupança em rendimento de 20% na venda dos livros usados.
2. Rendimento: metade do preço de venda dos livros presentes em catálogo best-seller é redistribuído por quem entregou os mesmos livros, através do sistema de *revenue sharing*.

⁵⁷ Mais em: pimpmybook.com

3. **Qualidade:** todos os livros vendidos e em stock passam previamente por um processo de controlo de qualidade com garantia pedagógica, de modo a assegurar que há sempre uma reutilização conforme os padrões necessários para o sucesso do leitor como estudante em formação curricular.
4. **Comodidade:** o procedimento é simples e cómodo, na medida em que, caso o cliente assim o pretenda, tudo pode decorrer online, no espaço de segundos. As recolhas e entregas de todo o material são efetuadas da forma mais conveniente ao cliente, podendo ser realizadas ao domicílio ou através de um dos mais de 700 postos de recolha espalhados pelo país, graças à rede de parceiros da Book In Loop (Lojas Continente, Note!, e rede de quiosques Kios), e outros que serão montados nos principais polos universitários do país, mediante o crescimento e novas parcerias da empresa. Para além disso, a aplicação iOS e Android permite que todo o processo seja feito “na palma da mão” permitindo, inclusive, identificar os livros que o utilizador pretende vender apontando, para isso, a câmara do telefone para o código de barras do livro.
5. **Proximidade:** Apesar da tecnologia envolvida, existe, desde o início, uma aposta muito forte na proximidade com o cliente. Por isso mesmo, existe um apoio dedicado ao cliente por via telefónica, por chat na plataforma e e-mail, que assegura um completo acompanhamento do utilizador em todas as fases do processo.

A análise interna do projeto Uniloop deve começar pela avaliação do seu valor a nível de pontos fortes, fracos e competências nucleares. Pelo que tem vindo a ser mencionado, pode-se concluir que os principais pontos fortes e fracos do projeto Uniloop são:

Pontos fortes: Credibilidade da marca Book In Loop; economias de escala; controlo de qualidade; tecnologia utilizada; serviço de suporte ao cliente; proximidade com os intervenientes na cadeia de valor; parceiros fortes no mercado.

Pontos fracos: Empresa jovem no mercado; necessidades de investimento em marketing; modelo de negócio dependente de serviços paralelos para crescimento a médio/longo prazo.

Para além disso, devem ser identificadas claramente as competências nucleares do projeto. As competências nucleares devem preencher três requisitos: valor, inimitabilidade e acesso a novos mercados.

No caso do projeto Uniloop, o *framework* desenvolvido que liga todos os pontos inerentes ao negócio é, sem dúvida, a mais valia e valor acrescentado do projeto. Os serviços prestados pelo projeto não podem ser colocados ao nível de simples serviços de compra e venda de livros, uma vez que é apresentada uma solução disruptiva que permite garantir os padrões de qualidade do material didático a comercializar numa plataforma que se pode estender por vários segmentos de mercado – inicialmente, começou-se no manual escolar, agora pretende-se apostar no livro universitário, mas o objetivo é liderar a economia circular em todo o ensino.

O controlo de qualidade dos livros e a preocupação com o cliente por pessoas devidamente aptas para essa função é, acima de tudo, outra das competências nucleares do projeto Uniloop, uma vez que os livros que não cumpram os padrões estabelecidos no processo de controlo de qualidade não serão vendidos. Esta seleção permite, por um lado, garantir a uniformização da qualidade dos livros vendidos, e consequentemente, do seu preço no mercado, e por outro, salvaguardar as condições

materiais necessárias para o bom desempenho da função do produto: ensinar, a um preço significativamente inferior. É importante salientar esta competência nuclear, uma vez que tem sido recorrente como fator de diferenciação da própria Book In Loop. É fundamental que o utilizador, que vai receber o livro usado, se sinta confortável a recebê-lo, não sentindo qualquer tipo de constrangimento pelo facto de estar a frequentar as aulas com livros que já foram utilizados. O objetivo é que isso nem seja notado, por isso é que a preocupação com o controlo de qualidade é tão grande: o livro é usado, mas mantém uma plena integridade, estando em condições de (re)utilização.

4.2.1. Diferenciadores do projeto face à concorrência

A maior inovação do projeto Uniloop reside na premissa fundamental do poder de acesso face ao poder de aquisição numa sociedade em que os consumidores cada vez são mais utilizadores – alteração de paradigma proporcionada pela conjuntura económica e a evolução da tecnologia digital atual (Indústria 4.0). Os produtos são reutilizados e, por isso, perdem verticalidade ao serem reintroduzidos no mercado de compra e venda, diminuindo o consumo dos recursos gastos na sua produção: um dos vários aspetos chave da economia circular.

Deste modo, pode-se concluir que o projeto revitaliza o setor económico, social e educacional ao apostar numa abordagem multicanal e na curadoria rigorosa de um produto altamente difundido e com um valor educacional inexorável, como é o caso do livro universitário, garantindo livros em boas condições físicas, que não tenham perdido o seu propósito educativo, mas com preços muito mais acessíveis.

Quanto aos principais diferenciadores específicos do projeto Uniloop face à concorrência, estes residem na maximização dos fundamentos da economia circular, supramencionados nas secções anteriores, e que são:

4.2.1.1. CONFIANÇA NA EMPRESA

No que diz respeito à confiança, esta é garantida pela força da marca Book In Loop no mercado, força que tem crescido pelos resultados atingidos até agora, salientando-se os prémios que a empresa recebeu em pouco tempo, o número de utilizadores das plataformas, a poupança média global de um milhão de euros para as famílias portuguesas, os 88% utilizadores que garantem que vão utilizar a plataforma novamente e os 90% que mencionam a empresa como muito credível.

Para além disso, a tipologia do projeto está de braço dado com as estratégias governamentais, como já foi mencionado. Todas as políticas das plataformas do projeto estão de acordo com a legislação em vigor.

A capacidade tecnológica da empresa permite ter o conhecimento e experiência necessária para construir plataformas robustas que permitam ao utilizador ter confiança nas atividades de compra e venda. Saliente-se também que os estudantes são sensíveis a marcas, daí que o suporte ao cliente extraordinariamente personalizado, a componente física (pontos físicos onde se podem esclarecer dúvidas) e a própria credibilidade da marca dos parceiros garantam segurança e confiança dos utilizadores no projeto e na empresa. Pode-se ainda afirmar claramente que a Book in Loop, como empresa criadora do projeto Uniloop, se diferencia dos seus concorrentes em cinco aspetos internos fundamentais:

1. Historial de sucesso rápido, dando credibilidade à marca, e parceiros bem estabelecidos no mercado nacional que garantem vantagens e credibilidade ao produto;
2. Processo de garantia de qualidade por recursos devidamente habilitados para o efeito e que garantem que apenas os livros em bom estado entram no “loop” do projeto;
3. Rede de distribuição com mais de 700 pontos de entrega, assegurando uma grande capilaridade e cobertura de todo o território nacional;
4. Serviço de apoio ao cliente dedicado, através de telefone, *chat* na plataforma e e-mail, garantindo um completo acompanhamento e esclarecimento de dúvidas ao utilizador em todas as fases do processo;
5. Componente tecnológica avançada, com aplicação iOS e Android, adaptada aos hábitos dos dias de hoje, permitindo, entre outras funcionalidades, a identificação dos livros com um mero apontar de câmara para o código de barras do livro.

4.2.1.2. GESTÃO EFETIVA DE RECURSOS COMUNS

No que diz respeito à gestão efetiva de recursos comuns, as pessoas mais envolvidas nos progressos da Book In Loop (desde os fundadores, até aos gestores de produto e equipa de desenvolvimento), já possuem conhecimento profundo do mercado e das dinâmicas na cadeia de valor, não apenas dos manuais escolares, mas também do livro universitário, conhecimento esse potenciado pelas futuras parcerias que se pretendem estabelecer no âmbito do projeto Uniloop (como professores, académicos, investigadores, livreiros, etc.) garantindo uma adequação dos preços dos recursos de modo a beneficiar, não só, os utilizadores (vendedores e compradores), mas também todos os envolvidos na produção de um produto que tem valor económico e cultural (autores, editores, etc.).

Para além disso, ao incentivar a gestão dos livros que já existem, o projeto Uniloop está a desencorajar a prática de outras atividades alternativas como o recurso a fotocópias, que, como já referido, têm um impacto brutal no orçamento do Estado, das editoras, dos livreiros, dos autores, e, também, no meio ambiente.

4.2.1.3. REUTILIZAÇÃO DE PRODUTOS SUBUTILIZADOS

No que diz respeito à reutilização de produtos subutilizados, a presença física de pontos de recolha de livros nas instituições de ensino, o esclarecimento de dúvidas (suporte ao cliente), e a validação (controlo de qualidade) dos livros submetidos para venda permitem a proximidade entre quem compra e quem vende e permitem a garantia de que os produtos se encontram em bom estado de reutilização, respetivamente, de forma a prolongar o tempo de vida do livro de forma sustentada, contribuindo assim para o bom desempenho macroscópico da economia circular e de recursos comuns (como o papel) através de uma aposta inequívoca numa nova comunicação *blended*, que aproveita, ao mesmo tempo, as potencialidades da comunicação digital e da comunicação física.

Para além disso, à semelhança do que já acontece com o *core business* da Book In Loop, nos livros de catálogo best-seller é ativado o conceito de *revenue sharing*, o que potencializa a entrada de novos utilizadores para os mesmos livros, um escoamento mais fácil dos produtos e uma garantia maior que a poupança é maximizada e efetiva para todos os utilizadores e não apenas para alguns.

4.2.1.4. QUANTIDADE DE INTERVENIENTES NA CADEIA DE VALOR DOS PRODUTOS QUE SÃO TRANSACIONADOS;

No que diz respeito à quantidade de intervenientes na cadeia de valor dos produtos que são transacionados, as estratégias do projeto Uniloop envolvem todos os intervenientes da cadeia de valor e não apenas os leitores/estudantes.

Como já mencionado, o projeto Uniloop possui uma missão clara: garantir soluções que colmatem necessidades pedagógicas que derivam de dificuldades económicas, mas, ao mesmo tempo, pretende contribuir para diminuir o abandono escolar por falta de meios, dinamizar o setor editorial universitário com a existência de um catálogo único de oferta, e facilitar a comunicação entre autores, editores, professores e estudantes de modo a melhorar os novos livros, tornando-os mais apropriados às necessidades de quem os adquire.

4.3. SWOT

4.3.1. Matriz

O termo SWOT é uma sigla proveniente do idioma inglês, sendo acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Vista por uns como uma ferramenta e por outros como estratégia, pode ser encarada como ambas, permitindo um diagnóstico estratégico das forças e fraquezas de determinado projeto/serviço no mercado em que está inserido, para que se possa identificar as oportunidades e ameaças que têm impacto na proposta de valor desse mesmo projeto/serviço.

Deste modo, a análise SWOT pode ser encarada como o culminar da análise externa e da análise interna, sendo o confronto entre ambas as análises que permite identificar as melhores estratégias para que o projeto tenha sucesso no mercado onde se pretende inserir (Newton, Paul; Bristoll, 2013).

As conclusões retiradas com a análise da matriz SWOT (tabela 2) permitem compreender o contexto do projeto Uniloop como serviço da empresa Book In Loop e como pode ser utilizado no quotidiano dos utilizadores de modo a garantir qualidade, sendo que esta é creditada quando a oferta da empresa corresponde ou excede as expectativas dos utilizadores. Por isso mesmo, uma análise SWOT, sob a forma de matriz, é uma forma eficaz de perceber o modo como a empresa pode acrescentar valor no mercado, permitindo identificar *à priori* as estratégias principais para garantir a satisfação dos seus clientes.

4.3.2. Conclusões estratégicas

A tipologia de estratégia para implementação do projeto Uniloop é baseada numa mistura das teorias e práticas de Porter, Mintzberg e Ansoff (Meldrum & McDonald, 1995; Mintzberg, 2009; Porter, 2005) para a implementação de um projeto num determinado segmento de mercado. Deste modo, ao longo da secção 4, registaram-se as forças e fraquezas do projeto, tendo sido também analisado o poder dos clientes, no contexto da procura, e do mercado, no contexto da oferta, a ameaça dos produtos/serviços substitutos e a concorrência.

O projeto Uniloop detém a visão estratégica claramente influenciada pela geração dos fundadores, que ambicionam ser detentores de soluções de valor acrescentado numa economia circular, que

colmatem necessidades pedagógicas derivadas da localização geográfica ou estatuto económico – que, falhando, em última instância, originam o abandono escolar e empobrecimento do acesso à educação – e que contribuam para a poupança global em paralelo com a construção cultural.

Analisando a matriz SWOT, retiram-se várias conclusões que se tencionam resumir seguidamente, numa ótica de analisar o mercado dos livros universitários em segunda mão e como o encarar para que o projeto Uniloop tenha sucesso e a sua necessidade de implementação seja validada:

- O que leva pessoas a aderirem às plataformas de venda e compra online, especialmente na economia circular (artigos subaproveitados), é a poupança económica que advém da instabilidade económica. Um website seguro, que inclui compromissos de segurança, é uma parte crítica da credibilidade de qualquer plataforma online. As declarações de compromisso com a satisfação também podem colocar os compradores e vendedores online mais à vontade. O projeto Uniloop tem isto em consideração.
- A eficiente gestão do produto e atividades inerentes ao mesmo depende quase exclusivamente da experiência e saber empírico das pessoas que são responsáveis pelo desenvolvimento e aplicação da plataforma no que diz respeito, por exemplo, à volatilidade da procura por diferentes áreas de ensino, as modificações à legislação nacional sobre o mercado livreiro, os recursos financeiros das editoras universitárias, a procura por alternativas (pirataria digital, fotocópias, etc.), e o perfil dos grupos envolvidos. Esta gestão é responsável, ultimamente, por manter a empresa no mercado, à frente da concorrência direta e indireta;
- Um fator crítico de sucesso existente numa plataforma de comércio eletrónico online focada num nicho de mercado – transação de livros – é a proximidade com os clientes, algo que a Book In Loop tem em consideração com o seu canal físico (postos de entrega e recolha de livros) e canal digital (website e aplicação mobile);
- O mercado editorial dos livros universitários é extremamente volátil em termos de oferta e procura, caracterizado por uma dispersão nacional promovida por interesses autorais e comerciais que restringem os preços dos livros, tornando-os, para a grande maioria dos estudantes, demasiado caros. O objetivo principal do projeto Uniloop é diminuir este preço, através da reutilização consciente dos livros.
- O total do mercado português do livro universitário é superior a 20 milhões de euros por ano. Tomando o exemplo do ano de 2011 – ano em que existiu uma recessão do número de estudantes no ensino superior –, o preço médio de um livro universitário novo era 20,17 euros e foram vendidos 966126 livros. Se for aplicado o mesmo potencial de poupança que o projeto Uniloop pretende permitir aos utilizadores (80%), um livro reutilizado no ensino superior, em boas condições garantidas pelo controlo de qualidade, custaria ao estudante 4,03 euros. Esta poupança coloca a reutilização do livro universitário ao nível da fotocópia, no que diz respeito ao preço, para além de todas as outras vantagens, e é uma meta possível de alcançar através de economias de escala, permitindo perceber valores económicos na ordem dos seis milhões de euros por ano para a Book In Loop.

Tabela 2 – Matriz SWOT para o projeto Uniloop

	Positivos	Negativos
	Forças	Fraquezas
Análise interna	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto derivado de empresa cuja marca tornou-se sinónimo de confiança no mercado, com uma carteira de utilizadores que ultrapassa os 55 mil, atualmente; • Modelo de negócio. Sendo comércio eletrónico de livros universitários usados, em Portugal só tem um forte concorrente direto (LEUU) e um indireto (mercado das fotocópias) que danifica toda a cadeia de valor do livro; • Economias de escala. No início, depende fortemente de investimento em infraestrutura tecnológica e suporte ao cliente, no entanto, o resultado adquirido deste investimento permite um crescimento exponencial com reduzidos custos adicionais; • Elevada qualidade de serviço, através de controlo de qualidade dos livros e parceiros fortes em cada subsetor (logística, distribuição, promoção, etc.); • Localização. Através dos pontos de recolha, existe presença física em todo o país; • Público-alvo. Os modelos de negócio que têm como base a economia circular possuem como maiores clientes os utilizadores entre os 18 e os 44 anos de idade. O público-alvo da Uniloop encontra-se, precisamente, dentro dessa faixa etária; • Tecnologia. A empresa já tem experiência e conhecimento na criação de aplicações digitais que permitem maximizar as potencialidades do serviço oferecido, bem como a fidelização dos clientes. • Proximidade. Aposta inequívoca numa nova comunicação <i>blended</i>, aproveitando as potencialidades da integração da comunicação digital com a física, de modo a atrair mais utilizadores e aumentar a proximidade entre a empresa e os mesmos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia. Ao contrário dos manuais escolares, não existe na Uniloop a garantia que os livros são adquiridos; • Recursos-humanos. Ausência de uma estrutura consolidada de recursos humanos; • Divulgação. É necessário mais investimento num plano de marketing completo, que envolva atividades de promoção e divulgação do projeto; • Custo. Devido às margens, ao controlo de qualidade, e à legislação em vigor, o serviço prestado pela Uniloop poderá ser, inicialmente, mais caro do que os concorrentes menores e outras plataformas de permuta de produtos utilizados, que não são regulamentados; • Localização. Sendo ponto forte a nível nacional, é um ponto fraco para casos de expansão internacional, visto ainda não ter qualquer parceiro internacional nem plano estratégico para tal; • Imitabilidade. A ideia é possível ser imitada facilmente, sendo, neste caso, outros fatores (já mencionados) que definem o sucesso da empresa neste segmento de negócio;

	Oportunidades	Ameaças
Análise externa	<ul style="list-style-type: none"> • Poupança imediata. As condições económicas das últimas três décadas deram origem a mudanças no comportamento do consumidor. Moderação e consciência de preços estão a tornar-se a norma; • Economia circular. Desbloquear o valor social, económico e ambiental inexplorado de um, ou mais, produtos subutilizados, nomeadamente através da utilização mais eficiente dos recursos financeiros e através das ligações entre as pessoas com maior responsabilização como comunidade; • Economias de escala. Os modelos de negócios circulares ganharão uma vantagem competitiva cada vez maior nos próximos anos porque criam mais valor por cada unidade de recurso do que o modelo linear tradicional. As economias de escala oferecem benefícios macroeconómicos substanciais e abrem novas oportunidades de crescimento corporativo; • Oportunidade alargada. 76% das edições de livros universitários nacionais são alteradas a cada três ou quatro anos, o que fornece uma margem ajustada de reutilização para os estudantes. Mais de 70% dos estudantes nacionais dizem que as versões antigas dos livros universitários são tão úteis como os novos livros universitários sobre o mesmo tema. 89% dos professores nacionais admitem que apenas são feitos pequenos ajustes às reedições de livros, ou mesmo nenhum ajuste é feito, justificando a viabilidade da reutilização; • Avaliação de vendedor. A funcionalidade de avaliar e pontuar os vendedores, e a qualidade dos livros que colocam à venda, poderá aumentar a confiança e a segurança dos utilizadores na plataforma; • Estratégias para expansão de negócio noutras segmentos. A empresa pode ampliar a sua oferta de serviços e deve fazê-lo através de novos mercados ou aquisições que podem, inclusive, conter um catálogo próprio de livros, representando todas as editoras universitárias ou serviços de explicações online, por exemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estagnação de novas edições. Autores e editores manifestam preocupações em que livros usados representem todo, ou quase todo, o mercado, estagnando a oferta de novidades; • Falta de elasticidade cruzada. Um aumento de 10% nos preços dos novos livros aumentaria as vendas dos livros usados em menos de 1% e o mercado de livros usados incentiva as pessoas a comprar livros, uma vez que os podem revender depois, eventualmente; • Maior concorrência. Mais concorrentes no mercado devido a menores custos de entrada • Diversidade obrigatória na oferta de serviços. A empresa internacional Chegg (ver mais abaixo), por exemplo, é um gigante neste segmento de mercado, mas foi obrigada a expandir-se para outros serviços como acompanhamento escolar ou tutoria (“Uber for tutoring”); • Segurança online. O PayPal, por exemplo, armazena informações pessoais dos compradores online, como detalhes da conta bancária, o que é um alvo para hackers. Quanto mais clientes online a Uniloop possuir, mais atraente se torna para roubos de identidade. • Livrarias e bibliotecas. As livrarias e bibliotecas possuem uma oferta de produtos mais localizada e melhor conhecimento sobre o mercado interno, uma vez que, na maioria das vezes, estão vinculadas ao instituto de ensino, assim como o estudante. • Taxas de câmbio. Se o projeto Uniloop se internacionalizar, esta é uma ameaça que terá de ter em consideração, como já referido.

- Os grandes grupos livreiros, como a Porto Editora e a LeYa, possuem editoras e livrarias com margem financeira que permitem promoções e descontos, levando a uma maior procura dos livros universitários nesses espaços. Nesses canais de venda, a reutilização de livros universitários já é incentivada, no entanto carece da validação científica ou do controlo de qualidade que o projeto Uniloop é capaz de fornecer.
- Do lado da oferta, a distribuição é ineficiente e existe falta de divulgação do livro universitário ao público-alvo, um problema que deriva da baixa procura do livro universitário e do desconhecimento da existência das editoras. Existem poucas editoras universitárias em Portugal e nenhuma distribuidora que as represente a todas. Muitos livros universitários são vendidos apenas dentro da própria universidade, mesmo que noutras universidades existam cursos similares, onde poderiam ser vendidos. Um distribuidor teria capacidade de representar de forma homogénea estas editoras em feiras internacionais ou feiras realizadas pelas universidades. O projeto Uniloop considera ter como parceiras editoras universitárias, funcionando como distribuidoras, mitigando os seus problemas e lucrando através da captação dos estudantes que estudam nas instituições às quais as editoras pertencem.
- Os estudantes são um público alvo dividido por diferentes disciplinas e, por isso, não se apresentam como um mercado suficientemente grande no interior de cada universidade. A coedição e cooperação entre editoras universitárias apresentam benefícios e o projeto Uniloop tenciona funcionar como um dos canais principais de comunicação entre elas através de uma margem financeira atribuída pelas editoras.
- Muitos estudantes afirmam não recorrer às bibliotecas por falta de títulos ou por estes estarem já emprestados a outros estudantes, dadas as limitações de stock das bibliotecas universitárias. Uma possível estratégia é criar parcerias com as bibliotecas de modo a intermediar a procura pela rede de utilizadores das plataformas do projeto Uniloop e a oferta das bibliotecas, reduzindo os custos logísticos das mesmas.
- Em termos comerciais, promoção e divulgação do livro universitário, algumas editoras enfrentam constrangimentos, uma vez que as obras publicadas ficam dentro da própria universidade, ou até do departamento, e não são divulgadas noutras instituições de ensino superior e junto de potenciais interessados. Com o projeto Uniloop é fácil promover um catálogo global único com um só representante, não só ao nível dos livros físicos, mas também a nível digital.
- Em termos de marketing do livro universitário, a divulgação é feita habitualmente pelos utilizadores dentro de determinado nicho de mercado. Sendo que é mais fácil direccionar campanhas ao público do livro universitário, que é bem identificado, estando o projeto Uniloop inserido no mesmo segmento de mercado, os clientes são automaticamente clientes das editoras e vice-versa. No entanto, as plataformas Uniloop têm a vantagem da proximidade com o cliente, a facilidade – já confirmada – do suporte ao cliente, e a comodidade que as plataformas online permitem.
- Antigamente, a procura de livros universitários era inelástica, no entanto, os estudantes estão, cada vez mais, à procura de alternativas (devido ao elevado preço dos livros, que não são comparticipados), mesmo conscientes de que a qualidade pedagógica não seja a mais

desejada. O desenvolvimento acentuado das tecnologias digitais, a compra e venda de livros e conhecimento pela internet, as fotocópias, e outros suportes mais baratos, têm sido os principais aliados dos estudantes na concorrência pelo baixo preço. O projeto Uniloop tem capacidade, pelas suas características já abordadas, de se colocar como potencial concorrente de alternativas menos vantajosas para os estudantes.

- A procura de livros universitários é extremamente influenciada pela área de ensino em questão. Por exemplo, os livros originais de artes e letras são mais procurados relativamente à sua versão fotocopiada devido à qualidade das imagens (artes) e pela consciencialização do livro como objeto não apenas de valor económico, mas também de valor cultural (letras). Os livros de direito, por exemplo, têm aumentado de preço ao longo do tempo, no entanto, os estudantes continuam a comprá-los porque a maioria dos professores o exige. O reconhecimento destas subáreas de procura e os motivos que levam à sua dimensão tornam a comunicação e o direcionamento do projeto Uniloop muito mais adequado à segmentação do público-alvo.
- Ao contrário do livro pré-universitário, a internacionalização do projeto Uniloop é possível. Apesar de existirem diferenças de país para país, os hábitos de estudo são praticamente idênticos na esmagadora maioria das instituições de ensino superior, sendo necessário apenas alguns ajustes do modelo perante a realidade em que poderá estar inserido. Por outro lado, a barreira linguística tem menos relevância: grande parte da bibliografia utilizada é em inglês. Assim, o mercado deixa de se cingir a cerca de 300 mil estudantes portugueses, para se situar nas dezenas de milhões de estudantes (se apenas se considerar a União Europeia).
- Do lado da procura, muitos estudantes recorrem a resumos feitos por estudantes que os cedem às casas de fotocópias, no entanto, não existe curadoria neste tipo de sistema nem ganhos para quem produz tais materiais. Uma possível estratégia seria desenvolver uma solução que permitisse a edição profissional, legal e curada deste tipo de materiais, existindo assim um incentivo para quem os produz e aumentaria significativamente a qualidade dos mesmos para quem os utiliza. Para além disso, o preço seria sempre inferior do que os atualmente praticados pelas fotocopiadoras pois a escala seria muito maior.
- Os estudantes do ensino superior são particularmente sensíveis a marcas. Não é por acaso que os bancos, as operadoras de telefone ou as cervejeiras apostam tanto na fidelização junto deste grupo. A Book In Loop pretende posicionar-se também como uma marca forte nas instituições de ensino superior: uma marca que seja sinónimo de materiais e serviços didáticos sujeitos a controlo de qualidade, a preços inferiores aos atualmente praticados no mercado.
- As transações verificadas na concorrência não são significativas e não garantem aos utilizadores a qualidade dos produtos que adquirem, ou seja, as atuais opções em nada alteram o mercado: os hábitos mantêm-se numa estagnação de oferta e procura que conduz ao atual enquadramento socioeconómico do setor. Inovando de forma radical um mercado de mais de 350 mil estudantes só em Portugal, o projeto Uniloop é capaz de revitalizar o setor em Portugal e no mundo (como provado na secção dedicada à internacionalização).

4.3.3. Áreas-chave

O projeto Uniloop enquadra-se, primeiro, na área-chave da preservação e prolongamento. Neste caso, são várias as vertentes derivadas desta área a que o projeto dá resposta. Permite aos livros – que são recursos já mobilizados e em utilização, a partir do momento em que são comprados pela primeira vez – manterem o seu ciclo útil por mais do que uma utilização, permitindo um prolongamento da sua vida útil. Este prolongamento é possível graças à criação de sistemas de retorno baseados em duas vertentes fundamentais diferenciadoras:

1. Facilidade com o que os utilizadores podem, através das plataformas digitais e físicas, devolver os livros que já não necessitam, incentivados financeiramente;
2. A oferta destes livros com garantia de qualidade, assegurada por um processo de triagem e controlo de qualidade já testado, por um custo substancialmente mais baixo para o utilizador, gera um incentivo à utilização do material reutilizado em relação à aquisição de produtos novos;

Em conclusão, cada novo ciclo de um livro universitário contribui para o objetivo de melhorar a eficiência e a produtividade dos recursos utilizados pelo consumidor final.

O impacto do projeto não se esgota na área-chave identificada anteriormente, estendendo-se também para a priorização da utilização de recursos regenerativos, assegurando a utilização de produtos reutilizados. Um livro universitário não é, atualmente, um material reutilizado. É necessário criar ferramentas que permitam transformar este material num recurso reutilizável. Neste sentido, o projeto Uniloop segue a experiência da Book in Loop, desenvolvendo um novo modelo de negócio capaz de aproveitar as oportunidades inovadoras para a criação de valor acrescentado, alinhando um sistema de incentivos capaz de fomentar a utilização mais eficiente, eficaz e produtiva dos livros universitários.

Esta estratégia é realizada com o desenvolvimento de um modelo de negócio que alterna a relação entre produtor e consumidor, predominante neste mercado – alicerçada num ciclo de vida útil reduzido - para uma relação entre utilizador e utilizador – suportada na expansão do ciclo de vida útil dos produtos.

4.3.4. Posicionamento do projeto

Face ao *core business* da Book In Loop e do projeto Uniloop, a construção do posicionamento – e a sua inovação – é baseada na segmentação e no diferencial que satisfaz os seguintes critérios:

- **Importância:** a oferta do projeto Uniloop, como já referido, é a possibilidade de compra e venda de livros universitários em formato papel através de plataformas digitais e físicas. A importância desta oferta reside, sobretudo, no potencial da economia circular. A oferta está pensada numa ótica de conceção circular para garantir a máxima rentabilização, eficiência e produtividade, com uma minimização do impacto ambiental do produto através da sua reutilização, prolongando o seu ciclo de vida, diminuindo os recursos primários consumidos para produção de produtos novos, que, apesar de novos, possuem o mesmo efeito prático e aumentam o desperdício de meios;

- **Lucratividade:** a oferta do projeto Uniloop possui um benefício económico que se materializa aquando a compra e venda dos livros universitários, garantindo poupanças mínimas de 20% e máximas de 80% (não considerando benefícios económicos paralelos, via parceiros atuais, como a SONAE MC ou a EDP);
- **Acessibilidade:** a oferta do projeto Uniloop maximiza o acesso ao serviço pela disponibilidade de um website (acessível em qualquer computador com ligação à internet); uma aplicação móvel (acessível em qualquer smartphone com ligação à internet); pontos de entrega e recolha de livros nas lojas dos parceiros da empresa; locais de entrega e recolha com esclarecimento de dúvidas, apoio personalizado ao cliente e entrega e recolha ao domicílio;
- **Superioridade:** a oferta do projeto Uniloop está alinhada com a estratégia do governo nacional e internacional e todo o seu modelo de negócio tem como base, através da reutilização de um produto com valor económico e cultural, a minimização da geração de desperdícios e toxicidade ao longo da cadeia de valor do livro universitário e a melhoria na eficácia de uso dos materiais, o que acelera o metabolismo *cradle-to-cradle*, que permite aos materiais manter o seu potencial enquanto recurso e serem valorizados com valor acrescentado (*upcycling*);
- **Exclusividade:** a oferta do projeto Uniloop pode ser copiada no seu modelo mais elementar (comércio online de livros), no entanto, todos os pontos fortes indicados na matriz SWOT permitem-lhe a liderança do mercado, principalmente devido ao suporte personalizado ao cliente, ao controlo de qualidade antes da transação, e ao reconhecimento comprovado da marca Book In Loop;
- **Destaque:** a oferta do projeto Uniloop não se fecha em si mesma. Atuando no setor da educação, procura a partilha de informação e colaboração entre todos os agentes da cadeia de valor (desde autores a leitores, passando pelas editoras e universidades) de modo a identificar oportunidades de complementaridade de recursos, impulsionando o mercado para a utilização dos resíduos, subprodutos, e aproveita as simbioses industriais que, paralelamente, contribuem também para o sucesso da implementação da economia circular. Um exemplo destas simbioses é o parceiro logístico VASP – o modelo de negócio de uma empresa é aproveitado e assimilado pelo outro.

5. Plano de implementação do projeto

O plano de implementação é o conjunto de mecanismos que utiliza processos metodológicos para definir necessidades internas do projeto (que têm de ser abordadas), o estabelecimento de metas (*milestones*), o desenvolvimento de ações, a mobilização de recursos e a tomada de decisões tendo em vista atingir os objetivos definidos e alcançar o sucesso. Como plano que é, não é obrigatório que todo o seu conteúdo seja seguido na íntegra, mas serve como um guia sucinto e objetivo dos principais indicadores para o projeto, principalmente na sua fase de desenvolvimento e início de implementação (Project Management Institute Inc, 2000).

5.1. NECESSIDADES INTERNAS

As necessidades internas são, sobretudo, os pontos fracos (fraquezas) identificados na matriz SWOT (tabela 2) que se pretendem, através de diferentes soluções, diminuir ou eliminar para garantir a implementação do projeto Uniloop.

5.1.1. Recursos humanos

A equipa da Book in Loop é composta, atualmente, por apenas sete pessoas em *full-time*. A equipa está dedicada ao desenvolvimento do software (plataformas web e mobile), retalho, logística, desenvolvimento de negócio, parcerias e gestão de projeto. Apesar de a empresa ter demonstrado resultados no seu *core business* e um enorme potencial no segmento onde pretende apostar com o projeto Uniloop, não pode manter o método de trabalho que tem utilizado até agora face ao crescimento e necessidades de expansão do mesmo.

Para o desenvolvimento e implementação do projeto é necessário fortalecer a equipa de modo a que tenha capacidade de dar resposta a todas as solicitações que têm sido colocadas, mantendo os seus pontos fortes constantes a longo prazo, o que depende fortemente de investimento inicial em infraestrutura tecnológica, suporte ao cliente e controlo de qualidade. Estes processos são absolutamente fundamentais e dependem de recursos humanos para os desenvolver e manter, na medida em que, apenas nestes moldes, o negócio conseguirá sobreviver e, por isso, é muito importante formar uma equipa técnica, composta por recursos que tenham funções definidas de modo a que nenhum dos processos seja negligenciado.

A nível tecnológico, um dos colaboradores é responsável pelo desenvolvimento do software (website e aplicação móvel), o que inclui a programação direta das funcionalidades digitais, o registo virtual dos utilizadores e a interligação da base de dados da empresa com a base de dados dos parceiros logísticos e de retalho, nomeadamente para acompanhamento de recolha, entrega em stock e suporte técnico. O desenvolvimento das plataformas para o projeto Uniloop aumentará o esforço necessário, nomeadamente devido ao progresso das plataformas em si mesmas, a integração com os pontos de entrega e recolha, *wireframing*, arquitetura da informação, *beta-testing*, e métodos de pagamento mais robustos (Digital Payments Gateway).

A nível de parcerias e gestão de produto, dois dos colaboradores estão totalmente dedicados ao projeto Uniloop, estando responsáveis pelo desenvolvimento do negócio, relações comerciais e *tendering*. As atividades a este nível incluirão definir estratégias *win-win*, estabelecer contacto e parcerias com as principais universidades do país para promover a iniciativa do projeto junto dos principais clientes de modo a angariar uma massa crítica de utilizadores das plataformas.

Para além disso, será necessário desenvolver os locais de entrega e recolha de livros nas lojas dos parceiros já existentes, criar e aplicar novos modelos de negócio B2B para novos parceiros, nomeadamente editoras, e colmatar lacunas de gestão de projeto que irão surgir certamente ao longo da implementação do projeto, o que envolverá toda a equipa da Book In Loop.

5.1.2. Desenvolvimento de software

O *core business* do projeto Uniloop assenta na sua capacidade de aproveitar o que as tecnologias atuais têm para oferecer de modo a alavancar o potencial da economia circular e a oportunidade que os estudantes podem ter de poupar dinheiro através da compra de livros usados em vez de livros novos ou outras alternativas.

Neste sentido, é fulcral para a sustentabilidade do projeto, um investimento no desenvolvimento do software que garanta funcionalidades e usabilidade e coloque a Book In Loop como o serviço de referência para a reutilização de livros universitários e outros materiais didáticos focados no ensino superior, face à concorrência que se adivinha cada vez maior neste setor, garantindo, deste modo, uma redução drástica da capacidade de imitabilidade (a par com o suporte ao cliente e o controlo de qualidade)

Considerando as especificidades do setor do livro universitário, é necessário existirem elementos adequados para penetrar no segmento de mercado em causa. Nenhuma empresa sobrevive em determinado mercado se não estiver em sintonia e consciente de todos os agentes da cadeia de valor desse mercado. Para além disso, no atual contexto económico, tecnológico, social, político e ambiental em que a empresa se insere, é fundamental existirem novas e sucessivas funcionalidades nas plataformas utilizadas para captar utilizadores, contornando a maioria das ameaças existentes e obrigatoriedades do negócio, que garantem à Book In Loop possuir os fatores críticos de sucesso no mercado onde se pretende inserir.

Neste sentido, no âmbito deste investimento, vão ser realizadas despesas com o desenvolvimento e melhoria do software e aplicação (iOS e Android) que possibilitem a identificação dos livros pela câmara do telemóvel, o contacto remoto com o suporte ao cliente e várias outras funcionalidades que garantam os pontos fortes tecnológicos da empresa e permitam o melhor aproveitamento das oportunidades de mercado.

5.1.3. Marketing do projeto

É fundamental a aposta numa estratégia de marketing direcionada e efetiva que seja eficiente junto do público-alvo, pois o desconhecimento dos seus serviços, por parte do público, pode representar a inviabilidade do negócio. Para além disso, o conhecimento é crítico sendo necessário estruturar uma estratégia de marketing direcionada que engloba a contratação de agências de publicidade e de relações públicas para serviços de publicidade, promoção e divulgação, junto de universidades, agrupamentos, associações, etc.

Atendendo à natureza tecnológica e presença online da empresa, a aposta no marketing digital é um objetivo imediato, de modo a promover o aumento da sua visibilidade e notoriedade junto do público-alvo. Desta forma, estão previstos investimentos em plataformas de publicidade e anúncios online, como sejam os serviços *Google AdWords*, ou o *Facebook Business*.

A contratualização com plataformas online de elevado tráfego é fundamental para que seja possível sensibilizar o público e influenciar os *opinion makers* para a necessidade de Portugal acompanhar as tendências internacionais na área da economia circular. O investimento nesta rubrica está associado ao planeamento, desenvolvimento de conteúdos, publicação de matérias de divulgação, produção e desenvolvimento de marcas e campanhas de comunicação, tanto para meios online e redes sociais como ações de ativação de marca em universidades e espaços de interesse.

A componente do marketing não permite, deste modo, apenas criar uma massa crítica de utilizadores das plataformas, mas também aumentar a garantia (ao contrário dos manuais escolares, que são obrigatórios) que o público-alvo adquire livros universitários.

5.1.4. Logística e *handling*

Neste âmbito, será necessário investir em logística, nomeadamente no transporte dos livros, dinâmica de entrega, recolha e stock de livros (*handling*), e na rede de parceiros atuais.

A realidade do mercado já mostrou que a expansão das PME que atuam no mercado digital, como a Book In Loop, tem dificuldades logísticas que aumentam com o nº de encomendas e transações pelas plataformas. Mesmo com grande volume de transações, o projeto Uniloop não ganha escala suficiente para diminuir custos com o transporte ou reduzir a capilaridade (devido à localização dos seus clientes) se não investir nas parcerias de distribuição de forma integrada, como tem vindo a fazer, nomeadamente através da divisão de custos de transporte com empresas de distribuição. É, precisamente, para prevenir custos demasiado elevados com transporte e, principalmente, stock que o catálogo best-seller foi criado, por exemplo.

5.2. MILESTONES

Para implementar o projeto Uniloop com sucesso, para além de ser necessário seguir as boas práticas universais da gestão de projeto e garantir que as necessidades internas são colmatadas, foi necessário atribuir *milestones* que demonstrem a eficácia com que a empresa está a atingir os principais objetivos ao longo do tempo. As *milestones* são etapas usadas na gestão de projetos para marcar pontos específicos ao longo do cronograma do projeto. Estes pontos não afetam, necessariamente, a duração de um projeto, mas concentram os principais pontos que não devem ser ignorados para se alcançar o sucesso (Project Management Institute Inc, 2000).

O plano de implementação do projeto foi desenhado para uma duração de três anos e, deste modo, os *milestones* definidos para monitorizar o progresso da implementação são os seguintes:

- **Número de universidades parceiras:**

Os parceiros são fundamentais para a sustentabilidade do projeto a longo prazo. Através dos atuais parceiros de distribuição da Book In Loop, espera-se criar e manter relações de parceria com, pelo menos, três universidades do país, funcionando a Book In Loop como distribuidora, mitigando os problemas de divulgação através de um catálogo global online e captando cada vez mais estudantes a aderirem à reutilização dos livros universitários. Por outro lado, é nas universidades que decorrerão as maiores campanhas de divulgação e comunicação do projeto.

Uma vez que a maioria do público-alvo se concentra nas universidades, independentemente dos canais de venda identificados na análise de mercado, espera-se atingir este *milestone* já no final do primeiro ano de implementação.

- **Número de utilizadores registados:**

Aproveitando a experiência comprovada da Book In Loop no contexto da economia circular, um dos principais *milestones* do projeto Uniloop é o número de utilizadores registados nas plataformas. Este indicador é representativo da população atingida pelo projeto e um indicador da taxa de penetrabilidade no mercado.

Espera-se, deste modo, que existam, pelo menos, no final do primeiro ano de implementação, 10% de alunos registados nas plataformas, pertencentes a cada uma das três universidades do país com as quais se pretende criar parcerias para comunicação e divulgação do projeto Uniloop. No segundo ano de implementação, pretende-se que esta percentagem aumente, no mínimo, para 15% em cada universidade e, no terceiro ano de implementação, no mínimo, para 20%.

- **Livros universitários reutilizados:**

O nº de utilizadores registados nas plataformas não está necessariamente dependente dos livros reutilizados. Para que um livro seja reutilizado é necessário ser transacionado, ou seja, vendido e comprado através das plataformas disponíveis no projeto Uniloop, o que implica também estar em condições de ser reutilizado, i.e., aprovado pelo controlo de qualidade. A estratégia de divulgação dos serviços e reutilização dos livros universitários tem em consideração os locais onde eles são mais procurados e a quantidade de alunos inscritos que pertencem a cada uma das três universidades com as quais se pretende criar parcerias. Espera-se, assim, que existam, pelo menos, no total, 50 livros universitários transacionados pela plataforma no primeiro ano de operações, com um aumento progressivo de 350% nos dois anos seguintes.

- **Uniloop Sell Points:**

Pretendem-se criar pontos de recolha e entrega de livros universitários em locais específicos identificados pela análise de mercado efetuada. Ao contrário dos mais de 700 locais de pontos de entrega e recolha normais, disponibilizados pelos parceiros atuais da Book In Loop (identificados na secção 2), estes pontos, denominados “Uniloop Sell Points”, são pontos de atendimento ao público onde se pode vender e comprar livros, esclarecer dúvidas, com marca própria Uniloop, ficar a par das novidades da empresa e outro tipo de serviços de apoio personalizado ao cliente. Estes pontos vão estar estrategicamente colocados em locais de concentração do público-alvo, nomeadamente cantinas de universidades e bibliotecas universitárias.

Pretende-se criar, pelo menos, um Uniloop Sell Point por ano de implementação, totalizando um mínimo de três locais em três universidades distintas do país ao final de três anos de atividade do projeto Uniloop. Serão necessários três recursos humanos alocados, um por cada local, o que envolve formação técnica e investimento financeiro, não só em logística, mas em remuneração. Uma das estratégias para o sucesso da implementação destes locais é empregar os próprios estudantes em regime de *part-time*, com remuneração através do pagamento das propinas.

5.3. CRONOGRAMA E DESCRIÇÃO DE AÇÕES

Tabela 3 – Cronograma de ações para desenvolvimento e implementação do projeto Uniloop

Ação	Título	Desenvolvimento e implementação do projeto Uniloop											
		Mês											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Conceção e desenvolvimento da marca Uniloop												
2	Desenvolvimento de Website e App												
3	Definição do plano de comunicação												
4	Criação e produção de material de comunicação												
5	Sessões de formação												
6	Identificação e instalação dos Uniloop Sell Points												
7	Implementação de canais e materiais de comunicação												
8	Suporte ao cliente												
9	Época de vendas												
10	Época de reservas												
11	Época de compra livre												

Pretende-se que o projeto seja implementado num ano, servindo os últimos quatro meses desse mesmo ano como prova de conceito, ou seja, validar a eficácia (teórica) do projeto Uniloop. Cada ação tem um objetivo concreto, nomeadamente:

- **Ação 1:**

O objetivo de desenvolver a marca Uniloop é a identificação clara do projeto com o objetivo a que se propõe: permitir o acesso a livros universitários reutilizados por uma redução de 80% do preço de um livro novo. A marca é o que distingue o projeto Uniloop, não só para efeitos da aplicação do projeto no terreno, mas, em caso de sucesso, permitir a continuidade do mesmo com todas as atividades inerentes ao mesmo. Mesmo que existam atividades/pessoas que se alterem internamente, a marca é uma constante e o resultado de uma forte componente de comunicação focada no público-alvo.

- **Ação 2:**

O projeto Uniloop, a nível digital, é composto por duas plataformas: website e aplicação mobile. O objetivo desta ação é desenvolver estas plataformas.

As atividades no desenvolvimento das plataformas incluem uma série de subtarefas. O conjunto de *wireframes* das plataformas digitais, por exemplo, serve como protótipo daquilo que serão os meios de comunicação entre utilizadores e a Book In Loop, nomeadamente os que desenvolvem conteúdo. Na conceção das plataformas inclui-se, também, forçosamente, o desenvolvimento do *front-end* e do *back-end*, a construção da base de dados e todos os componentes de

processamento. A separação em *front-end* e *back-end* simplifica o desenvolvimento e separa a manutenção.

De forma simplificada, o *front-end* é qualquer componente manipulado pelo utilizador enquanto o *back-end* reside no servidor. A integração de todos os sistemas inclui a utilização de API's, que funcionam através da comunicação entre diversos códigos, definindo assim comportamentos específicos de determinados objetos de uma interface. Ou seja, as API's ligam as diversas funções das plataformas web e mobile de modo a possibilitar a sua utilização noutras aplicações. Exemplos destas integrações são métodos de pagamento (MBWay, PayPal), distribuição e logística (entradas e saídas em armazém, gestão de stocks, base de dados) e suporte ao cliente (chat integrado). O *Beta Testing* é a última ação, envolvendo a validação das plataformas digitais web e mobile, o que inclui, de forma sumária, verificar se todas as funcionalidades e processos inerentes das plataformas estão a funcionar como definido ao longo da conceção do produto.

- **Ação 3:**

Por meio do plano de comunicação estabelece-se uma proposta de valor para o público-alvo e como será comunicada nos diversos canais de comunicação, partindo da estratégia e posicionamento do projeto Uniloop. Planear a comunicação é definir objetivos e escolher as melhores estratégias para alcançá-los, por meio de ferramentas que asseguram a implementação das ações de planeamento e aceleração de resultados. É definir o posicionamento do projeto enquadrado nos canais existentes das universidades parceiras, bem como o quê, quando, como e com quem falar.

- **Ação 4:**

O objetivo dos materiais de comunicação é criar o *awareness* necessário para o público-alvo aderir ao projeto Uniloop, saberem como o fazer, o que beneficiam com isso e outras atividades promovidas pela Book In Loop.

O Marketing é uma das componentes principais para o sucesso deste projeto, uma vez que o seu core business representa uma mudança ainda nova nos padrões de consumo da maioria da população. É graças à criação de materiais físicos e digitais (criação de conteúdos) e uma aposta forte na divulgação do projeto que o seu público-alvo se poderá registar e alterar o seu padrão de comportamento ao perceber as vantagens que a reutilização lhe traz. Os materiais de comunicação do projeto Uniloop incluem diversos formatos e estruturas, com tempos de desenvolvimento, aplicação e canais de comunicação diferentes (no terreno, redes sociais, etc.). Entre vários exemplos, inclui-se a produção de brochuras, cartazes, *muppies*, vídeos explicativos e promocionais, etc.

- **Ação 5:**

Os recursos humanos alocados à implementação e decorrer do projeto Uniloop necessitam estar devidamente informados para cumprir com as tarefas que lhes são exigidas. Para o fazerem com sucesso, são necessárias sessões de formação distintas de cada fase e a equipa envolvida em todo o processo inerente do projeto. As sessões de formação são dadas pela Book In Loop e inclui a formação de todos os intervenientes nos processos inerentes ao projeto Uniloop, como, por exemplo, métodos de pagamento, processo de recolha e entrega de livros, controlo de qualidade, sessões de demonstração e esclarecimento.

- **Ação 6:**

Pretende-se criar *Uniloop Sell Points* em locais estratégicos, como supramencionado. O primeiro *Uniloop Sell Point* servirá de piloto para os restantes.

- **Ação 7:**

O objetivo desta ação é a materialização da ação nº 4, que se prolonga durante a época pré-semesteral para potenciar a adesão dos cidadãos ao projeto Uniloop. Como referido na ação nº 4, os materiais de comunicação do projeto incluem diversos formatos e estruturas, com tempos de desenvolvimento, aplicação e canais de comunicação diferentes (no terreno, redes sociais, etc.). Dando alguns exemplos, pretende-se uma forte comunicação à comunidade universitária, via meios online – mailing e SMS –, bem como offline dos resultados atingidos pelo projeto em cada um dos anos.

- **Ação 8:**

O suporte ao cliente é uma das principais atividades do projeto Uniloop devido, principalmente, à sua importância para o sucesso do projeto e a sua diferenciação no mercado. Um dos maiores fatores críticos de sucesso e principal diferenciador do projeto Uniloop é o suporte ao cliente efetuado por recursos humanos devidamente formadas e que garantem que os clientes têm livros em boas condições de serem reutilizados, sem qualquer dúvida de como o projeto Uniloop funciona. O suporte ao cliente é gratuito, permanente, pessoal, ou via telefone, email ou chat.

- **Ação 9:**

O objetivo da época de vendas é existir um período em que os livros universitários usados podem ser vendidos pelos estudantes em época especial de campanha para criar stock de best-sellers. A época de vendas é o período inicial de interação entre os estudantes e as plataformas do projeto. Esta época permite criar stock de livros universitários que possam ser reutilizados, ou seja, vendidos na época de reservas e compra livre (ver ação nº 10 e 11) aos estudantes por 40% do PVP de um livro novo.

- **Ação 10:**

O objetivo da época de reservas é existir um período em que os livros universitários reutilizados, pretendidos pelos estudantes para o novo semestre, possam ser reservados para posterior entrega e venda nos mais de 700 locais disponíveis para o efeito. A época de reservas é um período de interação entre os estudantes e as plataformas do projeto. Esta época permite aos estudantes reservar os livros universitários que pretendem adquirir para o novo semestre de modo à Book In Loop poder emitir a respetiva catalogação e permitir que não exista falta de livros aos cidadãos por falta de stock, especialmente os livros considerados best-sellers.

- **Ação 11:**

O objetivo da época de compra livre é existir um período em que os livros universitários reutilizados, pretendidos pelos estudantes para o novo semestre, possam ser comprados livremente, isto é, sem existir garantia que existam em stock.

6. Resultados expectáveis do projeto Uniloop

6.1. DISPOSIÇÕES GERAIS

Numa perspetiva macroeconómica, a expansão da atividade da empresa para mercados contíguos permite a valorização dos seus recursos endógenos (plataforma digital e modelo operacional), a otimização e ampliação de um sistema de produção e plataforma tecnológica existente, e a capacitação da equipa de recursos humanos com criação de postos de trabalho qualificados.

Paralelamente, a médio prazo, o projeto permite projetar e divulgar, no plano internacional, tecnologias, projetos, produtos e serviços desenvolvidos em Portugal, capacitando a empresa para a internacionalização. Apesar das naturais diferenças de país para país, os hábitos de estudo são praticamente idênticos na esmagadora maioria das instituições de ensino superior mundiais. Por outro lado, a barreira linguística tem menor relevância neste setor, sendo que grande parte da bibliografia utilizada é em inglês. Esta realidade propicia a utilização de ferramentas de economia circular entre geografias distintas. O mercado deixa de se cingir aos cerca de 370 mil alunos portugueses para se situar nas dezenas de milhões de estudantes (se apenas se considerar a UE).

As estratégias de circularidade em prática pelo projeto Uniloop aumentam a ‘produtividade’ dos livros e a eficiência do mercado, mantendo-os em circulação tornando o seu valor ‘mais elevado’. O valor acrescentado dos livros assenta na recuperação do valor perdido, através da reintegração e encapamento. Este processo utiliza cadeias de valor já estabelecidas com novos fins⁵⁸. São também fatores de fomento económico paralelo, a criação de postos de trabalho e a otimização dos fluxos logísticos e de transporte não maximizados pelos parceiros.

A nível social, o preço elevado dos livros universitários contribui para o abandono escolar e afeta os valores da igualdade de oportunidade, nomeadamente no acesso à educação. O projeto Uniloop dará o seu contributo para a coesão e inclusão social, fomentando novos padrões de produção e de consumo/utilização destes produtos ao impactar diretamente um público jovem, especialmente apto à aprendizagem de novos hábitos, passíveis de se alastrar a outros setores da sociedade.

A nível ambiental, o projeto Uniloop promove um consumo inferior e mais eficiente dos recursos naturais, como sejam os recursos da floresta, matéria-prima do processo de produção dos livros. A produção de um livro universitário produz aproximadamente 7,5 kg de CO₂ (Manzardo et al., 2014). Com a aplicação do modelo de reutilização, o projeto prevê reduzir o consumo de matérias-primas, a geração de resíduos e emissões de gases poluentes.

A nível económico, o projeto Uniloop permite a racionalização de custos, quer ao nível das matérias-primas, cujo processo produtivo deixa de ser tão intensivo, quer ao nível do consumo do produto final, que é reutilizado por um custo significativamente inferior, até menos 80% do valor dos livros novos, de forma simples, cómoda e mais adequada às necessidades específicas de cada cliente.

⁵⁸ A Vasp, parceiro logístico da Book in Loop, aplica técnicas de recuperação e limpeza em livros, jornais e revistas em restockagem, que foram adaptados aos novos fins da economia circular com a integração com métodos inovadores.

6.2. PROJEÇÕES

Tendo em consideração a análise de mercado (secção 4) e o plano de implementação (secção 5) para o projeto Uniloop, elaboraram-se três projeções com indicadores financeiros, sociais e ambientais para os três anos de implementação, sendo o primeiro ano, como supramencionado, o ano de desenvolvimento e prova de conceito do projeto.

Uma vez que o lucro obtido pela Book In Loop para cada livro transacionado é de 20% do PVP e o preço médio apurado por livro universitário é de 20,17 euros, são necessários, pelo menos, 41632 livros transacionados pela plataforma para viabilizar economicamente o projeto, o que significa uma quota de mercado mínima de 4,12%.

Tabela 4 – Investimentos previstos para desenvolvimento e implementação do projeto Uniloop

		Investimento líquido [€]										
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Total	
Recursos humanos (software)	Sénior	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	12150*
	Júnior	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	8820*
	Júnior	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	8820*
Recursos humanos (gestão)	Sénior	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	12150*
Desenvolvimento software		0	20000	10000	10000	5000	5000	500	500	0	0	51000
Logística e Handling		0	5000	5000	5000	0	0	0	0	5000	0	20000
Marketing		0	20000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	55000
										Total	167940	

Em todos os cenários, as necessidades de investimento são constantes, existindo uma necessidade de investimento maior no desenvolvimento e implementação do projeto, nomeadamente no que diz respeito às necessidades de investimento em recursos humanos, desenvolvimento de software, marketing e logística, tendo sido apurado um total mínimo de 167940 euros para dar início ao projeto.

Os investimentos com recursos humanos implicam a contratação de um recurso sénior para desenvolvimento de software e dois juniores para reforço de equipa de IT. Para além disso, é indispensável a contratação de um recurso sénior para gestão de produto com capacidade de gerir as necessidades preliminares e de *rollout* do projeto. Nos investimentos com recursos humanos, não estão incluídas nas projeções as obrigações legais, como subsídio de alimentação, férias e natal, ou outras obrigações como 23,75% sobre o salário bruto para a Segurança Social, etc.

O investimento em desenvolvimento de software tem um peso substancial nos primeiros meses devido, principalmente, à aquisição de hardware (*desktops*, monitores, etc.), postos de trabalho, e, posteriormente, à necessidade de licenças de software e eventuais integrações em rede.

O investimento com logística e handling tem maior impacto no início devido à aquisição de equipamento próprio (nos métodos de encapamento, por exemplo), custos com novos contratos

para parcerias já existentes (VASP, por exemplo) e, no arranque do projeto, investimento em stock, rotulagem e etiquetagem.

O investimento em marketing envolve, inicialmente, atividades de SEO, construção de website dedicado, materiais de suporte para locais de recolha e entrega, brochuras e, posteriormente, campanhas de promoção, anúncios pagos, e todas as atividades que deverão constar do plano de comunicação e marketing do projeto Uniloop.

Cada uma das três projeções da tabela 5 (três anos de cenário otimista, médio e pessimista) tem em consideração uma projeção sobre a quota de mercado que o projeto Uniloop possa deter ao longo dos três anos de implementação.

A quota de mercado (em %) incide, estimativamente, sobre o número total de estudantes do ensino superior matriculados no ano de 2017 (361943) e sobre o número total de unidades vendidas (livros transacionados) – 1009991 no ano de 2011 (último ano de dados, segundo as referências bibliográficas e estatísticas disponíveis).

A poupança de kg. de CO₂ equivalente diz respeito à quantidade de dióxido de carbono evitada por cada livro transacionado, o que, segundo dados bibliográficos já mencionados anteriormente, é de 7,5 kg CO₂. por cada livro que se evita produzir ao reutilizar um livro usado.

A faturação é calculada assumindo como pressuposto a margem líquida de 20% por cada livro transacionado e o custo médio de 20,7€ por livro universitário no ano de 2011 (último ano de dados, segundo as referências bibliográficas e estatísticas disponíveis), ou seja, 4,034€ de lucro por cada livro transacionado pelas plataformas Uniloop.

O investimento em recursos humanos contemplado para cada cenário envolve as despesas já mencionadas na aquisição e remuneração dos novos recursos, mas também contempla os sete recursos já existentes, com uma média anual de remuneração líquida total de 92400€, o que perfaz um total de investimento em recursos humanos, por ano de projeto, de 136800€ (44400€+92400€).

A diferença entre cada cenário no que diz respeito a investimento em lojas físicas é o investimento, face ao sucesso do projeto, em Uniloop Sell Points (USP). Estima-se que, para cada *Uniloop Sell Point* criado, é necessário um investimento inicial de 1100 euros (despesas de logística e material) e despesas médias mensais de 550 euros, o que perfaz um total de 7700€ por USP, por ano. A diferença entre cada cenário está na quantidade de USP criados.

No cenário otimista, considerou-se a capacidade de criar um USP no primeiro ano, dois no segundo e três no terceiro. No cenário médio, considerou-se a capacidade de criar um USP no primeiro ano, nenhum no segundo e outro no terceiro. No cenário pessimista, considerou-se a falta de capacidade para criar Uniloop Sell Points ao longo de todo o projeto.

A diferença entre cada cenário de logística diz respeito aos custos envolvidos face à dimensão de livros transacionados. Assim, assumiu-se o pressuposto de 5000€ por cada lote de 20000 livros transacionados.

A nível de marketing, à medida que o projeto ganha escala, será necessário investir em divulgação, estando contemplado o valor anual de 4500 euros para despesas de marketing no segundo ano e 7800 no terceiro ano de projeto, independentemente do cenário.

Tabela 5 – Projeções para três diferentes cenários com base na evolução da quota de mercado conseguida pelo projeto Uniloop

Ano	Cenário	Quota de mercado [%]	nº de utilizadores	livros transacionados	Poupança kg CO2	Faturação [€]	Custos [€]				Cashflow líquido [€]
							Recursos Humanos	USP	Logística	Marketing	
1	Pessimista	2	7239	20200	151499	81486	136800	0	5050	N/A	-60364
	Médio	5	18097	50500	378747	203715	136800	7700	12625	N/A	46590
	Otimista	7	25336	70699	530245	285201	136800	7700	17675	N/A	123026
2	Pessimista	4	14478	40400	302997	162972	136800	0	10100	4500	11572
	Médio	7	25336	70699	530245	285201	136800	6600	17675	4500	119626
	Otimista	10	36194	100999	757493	407430	136800	14300	25250	4500	226581
3	Pessimista	7	25336	70699	530245	285201	136800	0	17675	7800	122926
	Médio	10	36194	100999	757493	407430	136800	14300	25250	7800	223281
	Otimista	13	47053	131299	984741	529659	136800	20900	32825	7800	331335

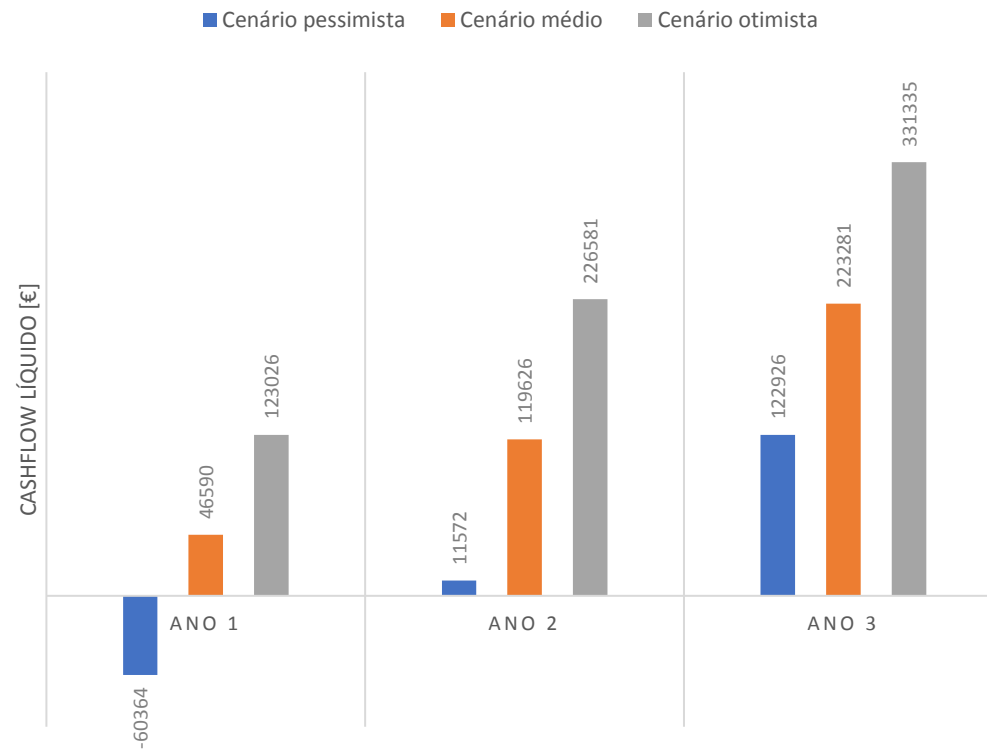


Figura 6 – Cashflow líquido dos diferentes cenários projetados [€]

7. Conclusão: às voltas com o círculo

Como foi referido na nota prévia, através do Fundo Ambiental, o projeto Uniloop foi financiado em 250 mil euros, dividido em duas fases de candidatura, o que vai possibilitar a sua implementação (*kick-off*) em junho de 2018. No entanto, desenvolver o modelo de negócio do projeto e analisar o seu mercado não foram as únicas atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular na Book In Loop.

O maior objetivo da empresa é assumir-se como uma marca forte no panorama económico circular português e, nesse sentido, tem vindo a desenvolver estratégias que lhe garantam financiamento para escalar o seu *core business* e apostar noutros segmentos de negócio.

Com apenas 6,2% dos manuais escolares comprovadamente reutilizados, a gratuidade promovida pelo Estado português para os manuais do 5º e 6º ano, está longe de atingir os objetivos a que se propôs inicialmente: consciencializar os alunos para a conservação⁵⁹. Para além disso, a falta de organismos capazes de a levar a cabo com eficiência gera confusão nas escolas, que não sabem o que fazer com os manuais e incorrem em dívidas para com livrarias ou papelarias, que já começam a encerrar.

É importante recordar que o processo de reutilização do manual escolar, pela sua génese, inviabiliza o modelo de negócio de uma editora, uma vez que corta a produção do produto que ela cria para poder vender. No entanto, o período de vigência dos manuais é de seis anos, de acordo com a lei, e novos manuais têm de ser elaborados, onde o intuito da reutilização pode ser tomado em todas as fases de criação do manual, não inviabilizando o negócio da editora, mas repensando-o.

Saliente-se que, utilizando os números verificados no ano de 2017 na Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência⁶⁰, para um cenário em que metade dos manuais do ensino obrigatório é devidamente reutilizado (passados de uns alunos para os outros do ano seguinte), o Estado poupa 29,7 milhões de euros, diminuindo em 7% o Orçamento de Estado, pelo que o sucesso comprovado da Book In Loop no mercado e a sua experiência com o controlo de qualidade e logística associada à reutilização de manuais escolares poderá transformar-se num aliado do governo e na promoção mais efetiva da reutilização em todas as escolas portuguesas.

Neste sentido, têm vindo a ser tomadas diligências para o crescimento da empresa e, no decorrer do estágio curricular, a sua candidatura a fundos de investimento do EIB foi aceite, o que se traduz em mais uma conquista num curto espaço de tempo.

Para além disso, as competências da Book In Loop não se esgotam nos modelos económicos circulares para manuais escolares ou livros universitários. No decorrer do estágio curricular, foi explorada a oportunidade de abordar o mercado circular no segmento da puericultura com um parceiro da empresa. A viabilidade do modelo de negócio sofreu o mesmo processo de análise do mercado mencionado no presente relatório, no entanto, com perspetivas mais orientadas para a internacionalização.

⁵⁹ “Ser contra a reutilização dos manuais é passar um atestado de diminuição aos portugueses” In publico.pt, 11 de outubro de 2016

⁶⁰ Mais em: dgeec.mec.pt

Não é objetivo do presente relatório descrever com detalhe esta, ou mesmo outras, atividades realizadas, no entanto, apenas como indicativo do potencial da Book In Loop nesse segmento, concluiu-se que, tanto esta como outras empresas testemunham a transformação do setor da puericultura num negócio em que o comércio eletrónico se tornou proeminente e diferentes canais de distribuição coexistem entre o digital e o físico. Na era do desenvolvimento colaborativo e de um clima económico desfavorável, muitos pais jovens tendem a voltar-se para o mercado de segunda mão e são cada vez mais numerosas as compras e vendas de acessórios de bebé em plataformas online⁶¹.

Por tudo isto, deve-se permanecer com a conclusão – correta – que a economia circular veio abordar a economia de forma disruptiva, permitindo desenvolver inovação, novos produtos, serviços e modelos de negócio que contribuem para um relacionamento mais equilibrado e criativo entre empresas, consumidores e recursos naturais.

À data da conclusão deste relatório, o projeto Uniloop já era comunicado pelos Media⁶²⁶³⁶⁴⁶⁵, anunciando que “a UniLoop é a nova aposta da Book in Loop para o mercado universitário. A plataforma de troca de manuais escolares usados vai estar disponível no primeiro semestre de 2019”.

No entanto, não obstante tudo o que foi escrito neste relatório e toda a atividade desenvolvida ao longo do estágio curricular no âmbito do Mestrado em Estudos Editoriais, a verdade é que, embora a economia circular contribua para o desenvolvimento sustentável através de soluções inovadoras que ultrapassam desafios nacionais e europeus em matéria de economia, a novidade dos modelos emergentes não permite ainda responder com rigor a questões práticas que envolvem o futuro macroeconómico a longo prazo.

Não existem, ainda, estudos empíricos suficientes sobre o fenómeno circular. Quase todas as conclusões que se podem retirar baseiam-se na experiência, na comparação de modelos e na monitorização de resultados.

O trabalho desenvolvido, no âmbito do estágio, que teve apenas a duração de cinco meses, não permitiu acompanhar a implementação do projeto no terreno, prevista para 2019, no entanto, permitiu desenvolver um novo modelo de negócio circular, desde o objetivo estratégico de quebrar a sazonalidade do *core business* da Book In Loop até ao plano de implementação, passando pela formulação da análise externa e interna do mercado para o público alvo em questão e o serviço que se pretende promover.

Devemos concluir que os objetivos do estágio foram atingidos porque os conhecimentos adquiridos no plano curricular do mestrado foram colocados na prática. Mais ainda, devemos concluir que os

⁶¹ Por exemplo, em 2015, 8 em cada 10 franceses já tinham comprado acessórios em segunda mão para bebé, online.

⁶² dinheirovivo.pt/empresas/book-in-loop-entra-no-mercado-dos-livros-universitarios-no-inicio-de-2019/

⁶³ 24.sapo.pt/atualidade/artigos/book-in-loop-entra-no-mercado-dos-livros-universitarios-no-inicio-de-2019

⁶⁴ cmjornal.pt/sociedade/detalhe/book-in-loop-entra-no-mercado-dos-livros-universitarios-no-inicio-de-2019

⁶⁵ publico.pt/2018/06/15/sociedade/noticia/startup-de-compra-e-venda-de-livros-usados-replica-modelo-de-negocio-nas-universidades-1834384

objetivos foram além do que era esperado, já que foram desenvolvidas atividades com impacto direto no negócio da empresa e da sua sustentabilidade no mercado.

Bibliografia

- APA. (2017). *Relatório do Estado do Ambiente Portugal 2016*. Agência Portuguesa do Ambiente. Retirado de <https://rea.apambiente.pt/>
- Apel, & IULGlobal. (2012). *Estudo do setor de edição e livrarias e dimensão do mercado da cópia ilegal*. Retirado de http://www.apel.pt/gest_cnt_upload/editor/File/EstudodoSetordeEdicaoLivrariaseDimensaoMercadodaCopiallegal_06mar2012.pdf
- Bajpai, P. (2015). Pulp and paper industry. *Future Trends*, 315–320. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803408-8.00006-8>
- Balint, T. (2013). The rebound effect. *Australian Family Physician*, 42(4), 1–169. [https://doi.org/10.1016/S0301-4215\(00\)00023-9](https://doi.org/10.1016/S0301-4215(00)00023-9)
- Banco de Portugal. (2017). *Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019*. Retirado de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_mar17_pt.pdf
- Circle Economy. (2018). The circularity gap report, (1), 1–36. Retirado de https://docs.wixstatic.com/ugd/ad6e59_733a71635ad946bc9902dbdc52217018.pdf%0Ahttp://shiftingparadigms.nl/wp-content/uploads/2017/11/the-circularity-gap-report-2018.pdf
- Comissão Europeia. (2015). Fechar o ciclo – plano de ação da UE para a economia circular. *Official Journal of the European Union*. Retirado de http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0007.02/DOC_1&format=PDF
- Comissão Europeia. (2018). Plano de Ação: financiar um crescimento sustentável. *Official Journal of the European Union*, 1–22.
- Daunorienė, A., Drakšaitė, A., Snieška, V., & Valodkienė, G. (2015). Evaluating sustainability of sharing economy business models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 836–841. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.486>
- Donet, J. A. D., Pérez-Solà, C., & Herrera-Joancomartí, J. (2014). The bitcoin P2P network. In *Lecture Notes in Computer Science* (pp. 87–102). https://doi.org/10.1007/978-3-662-44774-1_7
- Dougherty, W. C. (2010). E-readers: passing fad or trend of the future? *Journal of Academic Librarianship*, 36(3), 254–256. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2010.03.009>
- Ellen, M., & Company, M. &. (2014). Towards the circular economy: accelerating the scale-up across global supply chains. *World Economic Forum*, (1), 1–64. <https://doi.org/10.1162/108819806775545321>
- Ellen Macarthur Foundation. (2017). Building blocks of a circular economy. Retirado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/building-blocks>
- Eroglu, S. A., Machleit, K. A., & Davis, L. M. (2001). Atmospheric qualities of online retailing: a conceptual model and implications. *Journal of Business Research*, 54(2), 177–184. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00087-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00087-9)

- Frenken, K., & Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23(1), 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.01.003>
- Hasan, R., & Birgach, M. (2016). Critical success factors behind the sustainability of the sharing economy. *Software Engineering Research, Management and Applications (SERA)*, (6), 287–293. <https://doi.org/10.1109/SERA.2016.7516158>
- Hunt, A. J., Farmer, T. J., & Clark, J. H. (2013). Chapter 1: elemental sustainability and the importance of scarce element recovery. In *Element Recovery and Sustainability* (pp. 1–28). <https://doi.org/10.1039/9781849737340-00001>
- Inspecção Geral das Atividades Culturais. (2015). *Lei do preço fixo do livro: perguntas frequentes*. IGAC. Retirado de <https://www.igac.gov.pt/documents/20178/282297/Manual+do+preço+fixo+do+livro/efd65d27-08a4-47c7-8b7f-5a0c92769c9d>
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). *Estatísticas da produção industrial 2016*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2017a). *Estatísticas dos transportes e comunicações 2016*. Retirado de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=309061652&att_display=n&att_download=y
- Instituto Nacional de Estatística. (2017b). *Estudo sobre o poder de compra concelhio 2015*. Retirado de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=309124914&att_display=n&att_download=y
- José Soares Neves, Jorge Alves dos Santos, Maria João Lima, Alexandra Vaz, E. C. (2012). *Inquérito ao sector do livro. Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas*. Observatório das Atividades Culturais. Retirado de http://livro.dglab.gov.pt/sites/DGLB/Portugues/apoios/Documents/ISL_Partel_Enquadramento_e_Diagnostico.pdf
- Juho Hamari, Mimmi Sjöklint, A. U. (2015). The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 14(4), 90–103. <https://doi.org/10.1002/asi>
- Kotler, P. (2011). Kotler on... *Management Decision*, 29(2). <https://doi.org/10.1108/00251749110004961>
- Lacy, P., & Rutqvist, J. (2016). *Waste to wealth: the circular economy advantage*. *Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage*. <https://doi.org/10.1057/9781137530707>
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business and Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- Loy, S. ., & Brown, S. (2014). ECcampus.com: sitting in the catbird seat. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 20(5), 205–222.
- Manso, A. (2014). O valor do livro universitário no universo editorial. *RUA-L: Revista Da Universidade de Aveiro. Letras*, 3(3), 43–50.
- Manzardo, A., Ren, J., Piantella, A., Mazzi, A., Fedele, A., & Scipioni, A. (2014). Integration of water

- footprint accounting and costs for optimal chemical pulp supply mix in paper industry. *Journal of Cleaner Production*, 72, 167–173. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.03.014>
- Medeiros, N. (2015). Circunstâncias globais e tendências recentes no espaço editorial do livro universitário português. *Análise Social*, 50(216), 582–603.
- Meldrum, M., & McDonald, M. (1995). The Ansoff Matrix. In *Key Marketing Concepts* (pp. 121–126). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-13877-7_24
- Ministério Da Economia e do Emprego. (2013). Despacho n.º 15793-D/2013. *Diário Da República*.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 87(7), 140–143.
- Murakami, S., Oguchi, M., Tasaki, T., Daigo, I., Hashimoto, S., Murakami, S., ... Hashimoto, S. (2010). Lifespan of commodities. Part I. *Journal of Industrial Ecology*, 14(4), 613–626. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2010.00251.x>
- Neves, J., Beja, R., Santos, J. A. dos, & Santos, J. A. dos. (2014). *Comércio livreiro em Portugal: estado da arte na segunda década do século XXI*. APEL - Associação Portuguesa de Editores e Livreiros.
- Newton, Paul; Bristoll, H. (2013). *PESTLE Analysis: strategy skills*. Free Management eBook. Free Management eBooks (FME). Retirado de <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
- Oliveira, E. M. (2004). Transformações no mundo do trabalho, da Revolução Industrial aos nossos dias. *Caminhos de Geografia*, 6(11), 84–96. Retirado de <http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15327/8626>
- Porter, M. (2005). Michael Porter on strategy. *Leadership Excellence*, 22(4), 1–14. <https://doi.org/10.3366/ajicl.2011.0005>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2017). Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017. Retirado de <https://dre.pt/home/-/dre/114337039/details/maximized>
- PricewaterhouseCoopers. (2015). *Sharing Economy*. Consumer Intelligence Series (CIS). Retirado de <http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/sharing-economy.html>
- Project Management Institute Inc. (2000). *A guide to the project management body of knowledge. PMBOK® guide*. Project Management Institute Inc. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.34-1636>
- Sena, J. (2012). The e-books and e-readers: evolution, diffusion and acceptance. *International Journal of the Book*, 9(1), 79–93.
- Shankar, V. (2010). Competitor Analysis. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing* (pp. 31–41). <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01011>
- Stahel, W. R. (2016). Circular economy. *Nature*, 531(3), 425–438. <https://doi.org/10.1038/531435a>
- Tiscini, R., & Cordero, A. (2015). The future is sharing. *Department of Economics and Business*, 1–42.
- Trucost. (2013). *Natural capital at risk: the top 100 externalities of business*. TEEB.

United Nations. (2017a). "An alert for the world" - UN Secretary-General António Guterres, 2018 New Year Video Message. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=FNfSEI-kFEk>

United Nations. (2017b). *The sustainable development goals report*.
<https://doi.org/10.18356/3405d09f-en>

Wang, Y., Yang, X., Sun, M., Ma, L., Li, X., & Shi, L. (2016). Estimating carbon emissions from the pulp and paper industry: A case study. *Applied Energy*, 184, 779–789.
<https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2016.05.026>