

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv7n1c7>

INOVAÇÃO, COMPARTILHAMENTO E ECONOMIA CRIATIVA NA HOUSE OF ALL Innovation, sharing and creative economy at House of All

CAIO GIUSTI BIANCHI – caio.bianchi@espm.br

Escola Superior de Propaganda e Marketing – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 23/11/2016 | Aprovação: 18/03/2017

Resumo

A House of All é uma empresa criativa voltada para a economia do compartilhamento – que ainda está dando seus primeiros passos no Brasil. A empresa iniciou sua trajetória a partir do estilo de vida do empreendedor e de oportunidades emergentes, e conta com quatro casas, abrangendo uma série de serviços compartilhados voltados para a geração dos *millennials*. A questão a ser discutida, com a qual o empreendedor se encontra envolvido no momento, é: Qual a melhor abordagem para a expansão da empresa com base no seu histórico e nas características da economia criativa/compartilhamento?

Palavras-chave: economia do compartilhamento, empreendedorismo, economia criativa, *effectuation* e *causation*, estratégia empresarial

Abstract

House of All is a creative company with a sharing economy motto – which is just beginning in Brazil. The company emerged by its entrepreneur's lifestyle and emerging opportunities and has four houses embracing several shared services aimed at the millennials generation. The matter to be discussed and which the entrepreneur is involved at the moment is: what is the best expansion approach given the company's history and creative economy/sharing characteristics?

Keywords: sharing economy, entrepreneurship, creative economy, *effectuation* and *causation*, business strategy

House of All

A House of All (Anexo 1), marca responsável pela gestão de diferentes empreendimentos criativos, conta com serviços de compartilhamento de espaços de trabalho, cozinha e lavanderia compartilhadas, uma "roupateca" (biblioteca de roupas), espaços compartilhados de aprendizagem e quartos para locação turística via plataforma Airbnb. As primeiras casas, observadas na imagem, se encontram na cidade de São Paulo, no bairro de Pinheiros, na mesma rua em que seu empreendedor foi criado.

Wolfgang Menke é o empreendedor responsável pela criação e gestão da House of All. Ele a considera “uma rede de espaços colaborativos e vocacionados de pequeno porte e alto impacto”. Para Wolf, a visão, missão e valor da empresa são resumidos em cinco palavras: acesso em vez de posse; representando a versão do empreendedor sobre o futuro da economia: o compartilhamento e capitalismo social.

O empreendedor

Wolf, que não completou a graduação, é *designer* e possui experiência em agências de publicidade, alcançando o cargo de diretor criativo antes dos 35 anos. Apesar de trabalhar com criação e possuir estabilidade, sentia necessidade de mudança, pois “trabalhava em uma coisa que

não acreditava para ganhar um dinheiro, que daria conforto para descansar e voltar a trabalhar naquilo que não gostava”. Então, decidiu investir em algo que acreditava: o compartilhamento.

A relação entre Wolf e o compartilhamento surgiu anos antes da decisão de empreender, já que estava acostumado a compartilhar sua casa com turistas no Airbnb e sempre se hospedou na casa de desconhecidos ao viajar, “ficando amigo daquela pessoa e conhecendo a cidade a partir da visão dela”. Wolf descobriu seu propósito ao unir o empreendedorismo com o compartilhamento, considerando que “a investida é um processo de tentativa e erro, e que o mais relevante é acreditar no que se está fazendo”.

A criação da House of All foi um investimento arriscado. Sem ter certeza se haveria liquidez para pagar as contas, Wolf ponderou que o mais relevante era estar realizado e deixar um legado para o bairro. Considera que, mesmo precisando dar “passos para trás” em alguns momentos, isso é útil para “pegar impulso e ir mais longe” no futuro; afirmando que, “se tudo der errado, tudo bem. Eu já estou realizado”.

Investimento inicial

O projeto inicial era criar um *atelier* compartilhado de artistas, incentivando a troca de experiências e realizando exposições das obras de amigos. Porém, o empreendedor identificou que a ideia não era sustentável financeiramente, pois “amigo não paga, e eu não saberia cobrar”. Então, ainda com o compartilhamento em mente, um espaço de trabalho compartilhado (*coworking*) foi criado para ser alugado individualmente por pessoas envolvidas com criatividade e compartilhamento.

O foco do empreendimento foi na criação de um ambiente agradável e confortável, com os clientes podendo criar seus produtos e serviços e compartilhem ideias. Segundo Wolf, a ideia do empreendimento não seria concretizada sem a participação das pessoas e sem o esforço de criar um ambiente criativo e profissional, considerando que “o foco não está no resultado, nós vamos descobrindo conforme ele aparece”.

Com o propósito de compartilhamento definido, o empreendedor investiu os 150 mil reais que tinha na poupança e, com o suporte da sua rede de contatos, alugou uma casa no bairro de Pinheiros por 5 mil reais e a reformou por 250 mil. Com o investimento inicial, passou a “ir seguindo e decidindo o que ia acontecer”, e abriu oficialmente, em 2013, a House of Work, com um objetivo definido: trazer os *millennials* (nascidos entre meados da década de 1980 e 2000) para o compartilhamento.

Expansão das casas

A inauguração da primeira casa foi o passo mais arriscado, pois o processo foi realizado de maneira individual. A partir do sucesso, sócios foram buscados para o lançamento das casas subsequentes. Com o crescimento, a expansão baseada em oportunidades cedeu espaço a uma estratégia de expansão, com o lucro sendo reinvestido na expansão da House of All.

Isadora, que é gerente de operações das casas, explica que as casas são juridicamente independentes e contam com uma inteligência central, composta por uma equipe de criação e estratégia. A equipe possui consciência de que a criação das casas é uma etapa, e o gerenciamento exige outras competências. Em vista dos próximos passos da expansão, a House of All conta com uma equipe técnica (de gestão, jurídica e financeira) que possibilita a sustentação do negócio, apesar das barreiras enfrentadas para inserir aspectos técnicos em um ambiente criativo.

A primeira casa, chamada de House of Work, foi inaugurada em 2013 com o *slogan* “Compartilhe paixões”. A empresa conta com espaços colaborativos para trabalho disponíveis para locação por hora, dia ou mês. Além do espaço, que é dividido por clientes, há a estrutura básica para qualquer empresa: espaços reservados, impressoras, internet e sala de reuniões.

O principal trunfo da casa, segundo seu idealizador, é o fato de que ela não atende apenas uma demanda de mercado; a sua proposta de funcionamento faz com que os clientes interajam, troquem experiências e criem laços de amizade que se transformam em parceria. Sendo a base da House of All, os espaços de *coworking* estão presentes em todas as casas e são responsáveis pela coesão entre propostas de serviços diferentes.

As empresas que ocupam a casa possuem características semelhantes: empresas criativas, *startups* e empresas de criação de conteúdo. Por conta de tais semelhanças, projetos transversais são criados, incentivando o trabalho conjunto entre as empresas por conta da complementariedade de serviços que oferecem.

Ao entrevistar usuários dos espaços de *coworking*, a afirmação dos empreendedores de que o espaço permite a criação de laços que se transformam em parcerias de negócios é confirmada. De acordo com um dos entrevistados: “Você pode encontrar no mesmo espaço pessoas de vários tipos, posições, profissões etc. Mas todas são pessoas superinteligentes e dispostas a trocar ideias com você... Conheço exemplos de pessoas que só alugaram uma mesa e agora, além de amigos para a vida toda, são sócios bem-sucedidos nos negócios”.

Com pouco mais de um ano de inauguração da House of Work (Anexo 2) e fila de espera para a locação de espaços, o restaurante vizinho, que oferecia os *coffee-breaks* das reuniões da casa, encerrou suas atividades. Então, Wolf decidiu alugar o imóvel ainda mobiliado para expandir os espaços de *coworking*, porém se deparou com duas cozinhas industriais montadas. Em vez de reformar o antigo restaurante para expandir a House of Work, optou por aproveitar a estrutura existente e inaugurou a House of Food (Anexo 3).

Com o *slogan* “Compartilhe sua comida”, a House of Food foi inaugurada em outubro de 2014 como um espaço voltado para a gastronomia colaborativa, onde clientes podem alugar cozinhas industriais de diferentes tamanhos, equipadas para oferecer festas e jantares públicos, privados e cursos. Além das duas cozinhas, também foi criado um espaço reduzido de *coworking* no segundo andar da casa, capaz de receber 12 clientes simultaneamente.

A casa é voltada para cinco nichos específicos de público-alvo: 1) cozinheiros amadores que buscam treinamento e clientes; 2) *chefs* profissionais que buscam criar pratos diferentes dos seus restaurantes de origem; 3) cozinheiros de *food trucks* e *buffets*; 4) professores de culinária; e 5) cozinheiros iniciantes, como do projeto social *Gastromotiva*, apoiado pelas casas. Então, a casa permite não apenas a locação de cozinhas para preparação de pratos diversos, mas também um espaço de relacionamento e criação gastronômica com impacto social.

A House of Learning, inaugurada após menos de um ano da inauguração da House of Food (Anexo 4), surgiu da oportunidade de locação de mais uma casa no quarteirão, e tem o *slogan* “Compartilhe conhecimento”. A partir da oportunidade de locação, foi criado um modelo de negócio que não visa o lucro, e sim o impacto social e compartilhamento de conhecimento.

A casa conta com um espaço flexível e multiúso com móveis modulares, sendo possível que os clientes o aluguem para ministrar aulas, cursos, palestras e treinamentos. A principal característica da House of Learning está no modelo de locação, onde o valor cobrado é proporcional ao lucro do cliente ao organizar o evento. Então, a casa é um incentivo para o compartilhamento de conhecimento, com a possibilidade de eventos sem custo para o cliente final, e a locação custa uma taxa mínima de limpeza.

Segundo Isadora, a House of Learning é a que gera menos lucro para a empresa, mas é a que mais contribui para o propósito de existência da House of All. Assim como nas outras casas, conta com um espaço reduzido de *coworking*, possibilitando manter a base de sustentação financeira da empresa.

A casa mais recente, inaugurada em outubro de 2015 – seis meses após a inauguração da House of Learning – é inspirada nos serviços de lavanderia compartilhada observados em países como Estados Unidos e Canadá. A House of Bubbles, então, possui o *slogan* “Compartilhe uma

lavanderia e um guarda-roupas”, e conta com uma lavanderia colaborativa, "roupateca" e um bar (Anexo 5).

A "roupateca" – biblioteca de roupas –, que ficou em fase de testes por um semestre e está passando por uma reformulação, oferece um serviço de locação mensal de peças de roupa e acessórios. Com a reformulação, oriunda de meses de experiência na versão de testes, o objetivo é fazer com que todos os clientes também sejam colaboradores da casa, ao permitir que deixem peças consignadas e, ao final do mês, recebam o valor equivalente à quantidade de locações. Isadora afirma que a possibilidade de repensar as atividades da casa a partir da participação dos clientes é um dos pontos fortes do negócio.

Além de ambos os serviços, a casa conta com um bar que incentiva a permanência dos clientes da lavanderia enquanto aguardam suas roupas, estimulando a troca de experiências e interação nas casas. O bar contou com dois propósitos para a criação: 1) potencializar o consumo da House of Food, tendo em vista que os clientes passam a consumir as refeições em uma casa e as bebidas em outra; e 2) os clientes não investiam tempo em interagir na casa enquanto aguardavam suas roupas, e o bar passou a incentivar tal interação. O *coworking* também está presente na casa.

Além das quatro casas, a empresa conta com dois quartos no quarteirão que são alugados na plataforma Airbnb. A intenção de lançamento dos quartos é permitir que os hóspedes – estrangeiros, na sua maioria – tenham a experiência completa da House of All. Significa que os hóspedes têm direito a utilizar os espaços de *coworking*, cursos, reuniões, refeições e utilizar a lavanderia durante sua permanência. Isadora afirma que há estrangeiros transitando entre as casas o dia todo, pois “trabalham, almoçam, lavam roupa, fazem reunião, jantam e dormem aqui”.

Obstáculos enfrentados

Apesar de a expansão das casas ter acontecido de maneira exponencial, Wolf e Isadora afirmam que há dois grandes obstáculos a serem contornados: a cultura brasileira, que não está familiarizada com o compartilhamento, e as lacunas legislativas sobre o compartilhamento.

Ambos reconhecem que a economia compartilhada no Brasil ainda está na sua fase inicial, e que a proposta da empresa ainda é recebida com estranhamento por parte da população. Consideram que o estranhamento ocorre porque a sociedade está acostumada a “possuir” as coisas, em vez de “compartilhar” e “experimentar” coisas diferentes, e a aculturação sobre tais assuntos leva tempo (por volta de cinco a sete anos, acreditam).

A questão cultural fica evidente no dia a dia das casas quando os clientes não compreendem o propósito do negócio, como Isadora afirma:

Tem muita gente que ainda não entendeu o espírito do negócio. Às vezes, a pessoa não curtiu o atendimento de um *chef* em um dia específico na House of Food e vem reclamar conosco, falando que nunca vai voltar, mas ela não entendeu que cada dia é um *chef* diferente, e nós apenas oferecemos a estrutura.

Problemas também ocorrem na House of Learning, onde alguns clientes locatários possuem expectativa sobre o apoio operacional que empresas de eventos corporativos oferecem. Porém, a casa aluga apenas o espaço com o mobiliário e equipamentos, não envolvendo apoio operacional ou suporte pessoal. Ambos os exemplos mostram que ainda há necessidade de compreensão por parte do público de que a House of All possui um *modus operandi* específico com os clientes, tendo propriedade e responsabilidade sobre as estruturas compartilhadas.

Ao analisar opiniões de usuários das casas, é possível observar um padrão. As Houses of Work, Bubbles e Learning não receberam comentários negativos na pesquisa, porém a House of Food e os eventos promovidos pelas casas concentram as reclamações. As principais reclamações

sobre a House of Food podem ser divididas em dois grupos: reclamações sobre a estrutura da casa para receber clientes e sobre os produtos/serviços oferecidos.

Em relação à estrutura, as reclamações podem ser representadas na afirmação: “A 'experiência gastronômica' se perde na infraestrutura precária, onde bancos estão quase desabando, há balcões minúsculos e apenas um único banheiro”. Enquanto a estrutura é responsabilidade da House of All e é a reclamação mais recorrente, reclamações sobre os produtos e serviços oferecidos (de responsabilidade do profissional que alugou o espaço) também surgem. Tais reclamações podem ser resumidas em ausência de opções veganas, uso de pratos descartáveis e desorganização na venda.

Um ponto da questão cultural é a compreensão do público de que, segundo Wolf e Isadora, compartilhar é mais vantajoso que possuir. Principalmente por estarem localizados em um bairro relativamente conservador e de classe média alta, o esforço de transição na percepção é maior. Segundo Isadora:

Até as pessoas entenderem que não vale mais a pena comprar uma máquina de lavar, leva um tempo. Em vez de comprar uma máquina de lavar e gastar com a compra, água e luz, a pessoa vem aqui e gasta 28 reais para lavar e secar 11 quilos de roupa. Vale muito mais a pena, principalmente se você divide a máquina com um vizinho, como eu faço uma vez por mês, por exemplo.

O segundo grande obstáculo enfrentado na House of All diz respeito à legislação brasileira, pois não abrange experiências de *coworking* e compartilhamento, o que dificulta as garantias e solução de possíveis problemas nas casas. Segundo Wolf, a tarefa é árdua, pois: “Como você fala que algo é de todos e não tem dono? Quando é de todo mundo, quem é o responsável por tudo isso?”.

Por conta de tal aspecto, Wolf busca se proteger com a equipe jurídica, fazendo contrato para todas as transações, para evitar a exploração de brechas legislativas. Em casos de impossibilidade de se proteger de maneira contratual, a empresa assume a totalidade das responsabilidades. Apesar do risco em assumir todas as responsabilidades, Wolf afirma que nunca teve problemas, porque trabalha apenas com quem ele confia, sendo tal confiança um dos princípios da economia compartilhada.

Além dos obstáculos culturais e internos da empresa, a cidade de São Paulo tem vivenciado uma entrada em larga escala de espaços de *coworking* em diversos bairros. De acordo com o *website EspaçoCoworking*, atualmente a cidade conta com mais de 38 espaços. Do total de espaços, há dois perfis predominantes: espaços em formato tradicional e formal que se assemelham a escritórios tradicionais; e espaços voltados para criação e cultura, com ambiente informal.

Dos espaços, aproximadamente 12 estão sediados no mesmo bairro que a House of All, ilustrando a emergência de concorrentes na mesma região. De acordo com os gestores, a concorrência não compromete o fluxo de colaboradores porque a House of All não oferece apenas o serviço de *coworking*, e sim valores de compartilhamento que estão presentes nos interessados pelo serviço.

Assim, os gestores afirmam que a empresa conta com o *coworking* e diversos serviços complementares, baseados no compartilhamento, que permitem maior interação entre colaboradores e, conseqüentemente, criação de laços fortes que se materializam em novos negócios.

Por dentro da empresa

A House of All conta com 12 funcionários com o mesmo perfil: jovens com alto nível instrucional e entusiastas dos impactos positivos da economia compartilhada. A estrutura operacional da empresa é baseada na holocracia, ou seja, há horizontalidade e descentralização de cargos com foco no compartilhamento de ideias e criação de soluções de maneira colaborativa.

Utilizando os clientes como guia para a melhoria e crescimento das casas, Isadora afirma que a horizontalidade é essencial para o desenvolvimento, porém reconhece a possibilidade de uma

limitação ao longo do tempo. Afirma que “manteremos a horizontalidade até onde o crescimento permitir”, reconhecendo que é possível que haja uma transição de estrutura operacional por conta da expansão.

No que tange a sustentabilidade financeira em um modelo de negócios compartilhado, o tempo médio de retorno sobre investimento é de dois meses após o lançamento das casas. Após três meses de inauguração da House of Work, a demanda superou a oferta, e a casa era financeiramente sustentável, gerando um faturamento aproximado, entre outubro de 2014 e 2015, de 560 mil reais. Isadora afirma que atualmente todas as casas são financeiramente sustentáveis, de maneira independente.

Em relação ao público-alvo, Isadora afirma que ainda não alcançaram o público desejado. Atualmente atendem um público de 45% mulheres entre 26 e 35 anos com alto poder aquisitivo, que, apesar de serem *millennials*, têm limitações indesejadas. O objetivo das casas é democratizar a experiência, abrangendo todos os *millennials*, independentemente de gênero ou classe social. A maior motivação para que tal geração seja o público-alvo ocorre por conta do compartilhamento nos estilos de vida, tendo em vista que naturalmente buscam a experiência em detrimento da posse.

Por outro lado, as casas recebem grande fluxo de estrangeiros, alcançando a média de quatro por dia. A presença é motivada por três aspectos: sensibilidade sobre compartilhamento, localização dos quartos via Airbnb e, principalmente, a parceria com um *hostel* de renome em São Paulo: o We Hostel (localizado no bairro Vila Mariana). Os hóspedes do We Hostel possuem desconto nos serviços das casas, então tendem a frequentá-las com maior assiduidade.

Apesar da independência jurídica das casas, o objetivo é que elas sejam uma experiência unificada para os clientes. Os esforços de unificar são representados pela necessidade de os locatários do *coworking* terem que retirar o café – gratuito – na House of Bubbles, incentivando a interação de clientes entre diversas casas. A House of All também promove eventos periódicos que abrangem todas as casas e acontecem na rua, exigindo autorização da Companhia de Engenharia de Tráfego para obstrução viária, dado o volume de visitantes (Anexo 6).

O primeiro evento realizado, que gerou a transversalidade das casas, durante a Copa do Mundo, em junho de 2014, envolveu o fechamento da rua (com autorização da prefeitura), músicos, touro mecânico e barracas de comida de comerciantes locais. O evento, que contava com 400 confirmações, após divulgação no portal Catraca Livre, alcançou mais de dois mil visitantes. Tendo em vista o impacto positivo no fluxo de visitantes e afirmação de transversalidade das casas, os eventos acontecem periodicamente.

Apesar da periodicidade dos eventos, o volume de participantes foi um dos motivos que geraram atrito entre moradores do bairro e a empresa. Apesar da autorização da prefeitura, há recorrência de queixas de moradores, tornando-se uma das principais fontes de reclamação da empresa. Apesar do volume registrado, a temática pode ser resumida na reclamação: “Esses eventos que interrompem o nosso fluxo, impedindo nossa locomoção, transformam o agradável em algo insuportável. Além de que, como não há isolamento acústico, toda a vizinhança é obrigada a aturar o som alto dentro de casa”.

Impacto social

A preocupação com o impacto social da House of All esteve presente desde a inauguração da primeira casa, com Wolf e Isadora afirmando que toda economia compartilhada deve ser baseada no impacto social. Então, a empresa conta com três pilares principais voltados para tal aspecto.

A primeira iniciativa, inaugurada com a House of Food, foi de abranger a participação de membros da Gastromotiva, organização que utiliza a gastronomia como base para a profissionalização e ocupação de jovens de baixa renda em São Paulo. Os membros do projeto são contratados como auxiliares de cozinha nos eventos da casa, tendo a oportunidade de treinar suas habilidades e se inserir no mundo gastronômico.

Já a House of Learning possui sua criação baseada no impacto social. Desde sua criação, a prioridade da casa é de compartilhar a educação, e tal preocupação é convertida na locação proporcional ao custo do curso do cliente, chegando à cobrança de taxas simbólicas e gratuidade em casos específicos. A importância da casa para Wolf:

O negócio, apesar de se pagar, não é tão rentável quanto as outras casas. Mas, quando penso nas pessoas que conhecemos por causa da Learning, vejo que ela faz todo sentido.

A terceira iniciativa voltada para o impacto social, que ainda não foi executada, é direcionada para a periferia paulistana. Os planos são a abertura das Houses of Work e Learning em uma comunidade carente para incentivar a criatividade e profissionalização de jovens. A iniciativa foi selecionada pela aceleradora Yunus Negócios Sociais, fundada pelo premiado com o Nobel da Paz Muhammad Yunus. Para Wolf, “tem um potencial escondido e muita criatividade reprimida dentro de comunidades”.

Planos futuros

A House of All, apesar de ter sido inaugurada a partir de oportunidades e experiência prévia do seu empreendedor, conta com uma estratégia definida de expansão em longo prazo. Segundo Isadora, a estratégia não é impulsiva nem em curto prazo, mirando a expansão entre cinco e sete anos e com todas as etapas necessárias para alcançar tal patamar.

O prazo é dado principalmente pela necessidade de adaptação cultural brasileira no que tange ao compartilhamento, fazendo com que o negócio alcance a democratização do público-alvo que possui estipulado desde o início. A transição entre o aproveitamento de oportunidades e a estratégia em longo prazo ocorreu por conta do crescimento da empresa nos três primeiros anos, indicando a sustentabilidade do negócio e a necessidade de um plano de expansão formal.

O plano de expansão deu-se, principalmente, por conta do projeto de franqueamento das casas. Isadora foi contratada para desenhar a operação de franquias das casas, que é facilitada por conta do CNPJ independente, e permitindo que apenas uma casa seja franqueada – porém não desconsidera o interesse em franquear as casas em conjunto, a fim de recriar a experiência completa dos clientes.

A empresa conta com franquias em Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro e Ribeirão Preto, porém todas em fase de testes. Segundo Isadora, a House of All ainda não cobra *royalties* do faturamento das franquias, a fim de estabilizar os novos negócios, porém ainda não oferece o nível de suporte ideal, por não haver a normatização do franqueamento. A empresa considera que as franquias atuais são protótipos para compreensão do mercado e futuras expansões.

Também pretende lançar uma plataforma digital que unifica a House of All e suas franquias, para que os clientes possam assinar o serviço em casas específicas em diferentes partes do País, de acordo com suas necessidades. O projeto da plataforma, segundo Isadora, se mostra mais relevante por conta do projeto de internacionalização das casas.

O projeto de internacionalização de franquias, também em estudo por Wolf e Isadora, ilustra um desafio ainda maior: a compreensão da cultura sobre compartilhamento em outros países. Há uma franquia-protótipo a ser aberta no México para compreensão do comportamento do negócio internacionalmente, e Wolf afirma que é essencial a busca por sócios locais para ter conhecimento sobre a cultura do país e realizar as possíveis adaptações.

Questões para reflexão:

1. Você seguiria os mesmos passos de Wolf ou adotaria outra estratégia?
2. O negócio é sustentável em longo prazo ou segue apenas uma tendência passageira?
3. Você adotaria a mesma estratégia em relação à emergência de concorrentes?

4. Qual a relação entre a cultura brasileira sobre compartilhamento, a cultura da empresa, os diferentes laços criados no *coworking* e a inovação?

Anexos

Anexo 1

Fachada da House of All



Anexo 2

House of Work



Anexo 3
House of Food



Anexo 4
House of Learning



Anexo 5
House of Bubbles



Anexo 6
Evento Transversal na House of All

