

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**KELLY ANNE KEIM FROTA**

**INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA  
PARA PROTOTIPAGEM DE MODELO DE NEGÓCIOS  
DE UMA PLATAFORMA DIGITAL DE COMPARTILHAMENTO  
DE HABITAÇÕES - *Coliving***

**Porto Alegre  
2019**

**KELLY ANNE KEIM FROTA**

**INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA  
PARA PROTOTIPAGEM DE MODELO DE NEGÓCIOS  
DE UMA PLATAFORMA DIGITAL DE COMPARTILHAMENTO  
DE HABITAÇÕES - *Coliving***

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração de Empresas apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek Muniz

Porto Alegre

2019

**KELLY ANNE KEIM FROTA**

**INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA  
PARA PROTOTIPAGEM DE MODELO DE NEGÓCIOS  
DE UMA PLATAFORMA DIGITAL DE COMPARTILHAMENTO  
DE HABITAÇÕES - *Coliving***

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração de Empresas apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração de Empresas.

CONCEITO FINAL: \_\_\_\_\_

APROVADO EM \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 2019

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup> Daniela Brauner

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos parentes, amigxs, amores e colegas de trabalho pelas vivências e experiências oportunizadas durante o período de graduação. Todos tiveram grande importância no meu crescimento pessoal e profissional e, a sua maneira, deixaram pedaços de suas vidas na minha.

Em especial agradeço, em oração, ao Renan (*in memmorian*) que sempre me apoiou durante a minha jornada.

Agradeço também a oportunidade de absorver e compartilhar conhecimento em uma das melhores e mais conceituadas universidades da América Latina. E isso só foi possível graças a dedicação dos professores e dos demais funcionários da UFRGS. Em especial, meu agradecimento aos professores da Escola de Engenharia e da Escola de Administração. Vocês me mostraram o caminho do pensamento para desenvolver soluções para as pessoas.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a minha orientadora, Raquel Janissek-Muniz, pela oportunidade de aprender e desenvolver novas habilidades, pelos ensinamentos e por me conduzir a novos caminhos.

## RESUMO

Esse trabalho propõe o uso de Inteligência Estratégica Antecipativa na captação de informações para um modelo de negócios de uma plataforma digital de compartilhamento de habitações. O serviço a ser oferecido pela plataforma é a compatibilização de usuários para encontrar moradia compartilhada. O processo é feito através do cruzamento de dados dos usuários cadastrados, com interesses em comum, seguindo as diretrizes e normas da Lei Geral de Proteção de Dados. Para isso, foi realizada pesquisa visando entender o mercado de habitação, em especial na modalidade *coliving*. A pesquisa foi realizada via abordagem qualitativa, buscando entender o funcionamento do mercado de *colivings*, as necessidades dos usuários, o tipo de usuário, entre outros fatores. Foi utilizada Inteligência Estratégica Antecipativa, de forma individual, para captação de informações e transformação em *insights*, visto que a organização tem a constante necessidade de inovação e adaptação. A compreensão do cenário externo é fundamental para que um negócio tenha vantagens competitivas em um mercado, tendo na aplicação de inteligência uma de suas atividades fundamentais de apoio a tomada de decisão. Após a análise dos dados apresentados, foram utilizadas as ferramentas de estratégia Oceano Azul e *Business Model Canvas* para modelagem inicial do negócio.

**Palavras chave:** Plataformas Digitais; Inteligência Estratégica Antecipativa; Habitação; *Coliving*

## LISTA DE SIGLAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

MEI – Microempreendedor individual

UNCTAD – Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

IEAC – Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva

IEA – Inteligência Estratégica Antecipativa

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Setores que vêm sendo transformado pela plataforma, com exemplos de empresas que se destacam nesses nichos.....	20
Quadro 2 – Resultados de Pesquisa na categoria Habitação Compartilhada .	38
Quadro 3 – Resultados de Pesquisa na categoria Usuário .....	40
Quadro 4 – Resultados de Pesquisa na categoria Experiência.....	41
Quadro 5 – Insights: Habitação Compartilhada .....	42
Quadro 6 – Insights: Usuários .....	42
Quadro 7 – Insights: Experiência.....	43
Quadro 8 – Modelo das Quatro Ações .....	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Efeitos do monitoramento de ambiente como um comportamento individual	24
Figura 02 – Componentes chave do Modelo de Negócios <i>Canvas</i>	26
Figura 03 – Quadro do modelo de Negócios <i>Canvas</i>	29
Figura 04 – Modelo das Quatro Ações	30
Figura 05 – Estratégia do Oceano Vermelho x Oceano Azul	31
Figura 06 – Adaptação do método IEAc para aplicação de Inteligência Estratégica Individual	38
Figura 07 – Puzzle	44
Figura 08 – <i>Canvas</i> de Plataforma de Habitações Coletivas	46
Figura 09 – Segmento de clientes	47
Figura 10 – Proposta de Valor	48
Figura 11 – Canais	49
Figura 12 – Relacionamento com o cliente	50
Figura 13 – Fontes de Receita	51
Figura 14 – Recursos chaves	52
Figura 15 – Atividades Chave	53
Figura 16 – Parceiros Chave	54
Figura 17 – Estrutura de custos	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2 PROBLEMÁTICA</b>	<b>13</b>
2.1 OBJETIVOS	14
2.1.1 Objetivo Geral	14
2.1.2 Objetivos Específicos	14
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
3.1 ECONOMIA COLABORATIVA – <i>Peer to Peer Markets</i>	15
3.1.1 Sistemas de Consumo Colaborativo	17
3.1.2 Princípios de Sistemas Colaborativos	18
3.1.3 <i>Coliving</i>	19
3.2 PLATAFORMAS DIGITAIS	20
3.3 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA	22
3.3.1 Inteligência Individual	24
3.3.2 Criação de Sentido	25
3.4 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS	26
3.4.1 Modelo de Negócios <i>Canvas</i>	26
3.4.2 Oceano Azul	29
<b>4 MÉTODO</b>	<b>33</b>
<b>5 ANÁLISE E RESULTADOS</b>	<b>37</b>
5.1 Resultados	37
5.2 Análise	48
<b>6 PROTÓTIPO DE MODELO DE NEGÓCIOS COM FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>50</b>
6.1 <i>Canvas</i> de Negócios	50
6.1.1 Segmento de clientes	51
6.1.2 Proposta de valor	52
6.1.3 Canais	53

6.1.4	Relacionamento com clientes	54
6.1.5	Fontes de receita	55
6.1.6	Recursos Principais	56
6.1.7	Atividades chave	57
6.1.8	Parcerias principais	58
6.1.9	Estrutura de custos	59
6.2	Oceano Azul	61
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>65</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Empreender é trazer contribuições positivas para a sociedade. Segundo Richard Luecke (2009) os empreendedores são aqueles que reconhecem uma oportunidade comercial e a buscam por meio de uma organização, de seus próprios talentos gerenciais ou técnicos e de uma combinação de capital humano e financeiro, assumindo os riscos do sucesso ou do fracasso. São eles que desempenham um papel de agentes de mudança social, que descobrem e exploram oportunidades para fornecer produtos e serviços inexistentes anteriormente ou indisponíveis. Seja empreender por necessidade ou por oportunidade, pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (2016) mostra que 36% dos brasileiros têm o seu próprio negócio e que empreender faz parte da mentalidade e cultura brasileira. Ainda que, de acordo com o GEM (2016), mais de 30% da população sonhe em ter seu próprio negócio, o SEBRAE (2017) estima que a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos é de aproximadamente 58%, desconsiderando os MEI.

Segundo SEBRAE (2017) os principais fatores que levam ao fechamento das empresas são a falta de capacitação em gestão empresarial, o não aperfeiçoamento dos produtos ou serviços, a falta de planejamento, os problemas pessoais dos proprietários e a falta de crédito.

De acordo com o relatório sobre economia digital da UNCTAD (2018), o Brasil é o 4º lugar no ranking mundial de usuários da internet, com cerca de 120 milhões de pessoas conectadas, tendo um crescimento de 3,5% no período de 2012 a 2015. Relatório da *Accenture Technology* (2017) aponta o desenvolvimento de plataformas de negócios digitais como a mais profunda inovação em termos macroeconômicos desde a Revolução Industrial, movimentando em torno de USD 2.6 trilhões no mercado de capitais. *Airbnb*, *Couchsurfing*, *Apple*, *Salesforce*, *Amazon*, entre outras empresas fazem uso dessa nova forma de estratégia de negócios. Plataformas digitais são ambientes de negócios onde há conexão entre produtores e consumidores que interagem e criam valor de troca.

Com a expansão dos mercados digitais e novas formas de criação de valor, encontram-se nichos ainda pouco explorados no mercado imobiliário brasileiro. Estimativas da consultoria PWC (2017) revelam que produtos e serviços inseridos na economia do compartilhamento devem movimentar cerca de USD 335 bi até 2025 e tem potencial para representar até 30% do PIB de serviços do Brasil. Apenas o site Airbnb movimentou cerca de R\$ 2.5 bi na economia brasileira em 2016, reunindo em torno de 90 mil anfitriões no País e gerando cerca de 70 mil empregos diretos e indiretos.

A atividade de inteligência, aliada à tecnologia, vem se tornando essencial nas organizações para obtenção e geração de conhecimento que possibilite vantagens competitivas. É fundamental para as organizações a compreensão do ambiente macroeconômico, social e político visto que há novas tendências e novos desafios a serem absorvidos e isso reflete sobre as necessidades dos mercados.

Diante deste cenário, a Inteligência Estratégica Antecipativa, de acordo com Lesca e Janissek-Muniz (2015), assume importância no fornecimento e identificação precoce de ameaças e oportunidades na captação de informações para desenvolvimento de modelo de negócios de uma plataforma digital de compartilhamento de habitações, inserida no contexto de economia digital e de compartilhamento, associada a ferramentas estratégicas para gerar oportunidades de negócios no mercado imobiliário.

## 2 PROBLEMÁTICA

A falta de planejamento é vista como uma das principais causas da mortalidade das novas empresas de acordo com o SEBRAE (2017). Segundo Osterwalter (2010) o *Business Model Canvas* é um quadro de modelo de negócios que descreve a criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. É um documento que descreve, que guia o empreendedor na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões.

Visto o crescimento exponencial da economia digital e da economia compartilhada, além do interesse em empreender na área de tecnologia e o interesse pela área de habitação, o presente trabalho se propõe a explorar informações sobre habitação compartilhada para prototipar uma modelagem de negócios para uma plataforma digital de compartilhamento de habitações e através de ferramentas estratégicas e da Inteligência Estratégica Antecipativa fazer o planejamento de formação do negócio e a verificação da viabilidade de implantação do mesmo através do conhecimento adquirido ao longo da graduação em Administração de Empresas.

A Inteligência Estratégica Antecipativa – IEA, segundo Lesca e Janissek-Muniz (2015), é um processo coletivo e pró-ativo, que contribui com a racionalização da tomada de decisões e utiliza informações relacionadas as mudanças no ambiente externo da organização para fortalecer a competitividade, criar oportunidades de negócios e inovar.

Sendo assim, este trabalho visa responder a seguinte questão: **De que forma é possível utilizar Inteligência Estratégica Antecipativa para prototipar um modelo de negócios?**

Pretende-se, com este estudo, verificar a viabilidade de implantação do negócio baseado nos dados e informações obtidas através da aplicação do método IEA.

## **2.1 OBJETIVOS**

Os objetivos deste trabalho são divididos em objetivos gerais e objetivos específicos.

### **2.1.1 Objetivo Geral**

Verificar a utilização da Inteligência Estratégica Antecipativa para prototipar um modelo de negócios de uma plataforma digital de compartilhamento de habitações – *coliving*.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Verificar como utilizar Inteligência Estratégica Antecipativa de forma individual;
- Coletar informações através de processos informais de Inteligência Estratégica Antecipativa;
- Relacionar as informações, interpretar, criar sentido e transformar informações em insights com utilização de *puzzle*;
- Utilizar ferramentas estratégicas para fazer o protótipo de um modelo de negócios de uma plataforma de habitações coletivas.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos de Economia Colaborativa, Plataformas Digitais, Inteligência Estratégica Antecipativa e ferramentas estratégicas conceituados por alguns autores, com a intenção de fundamentar o tema e embasar teoricamente os conhecimentos para a realização do trabalho.

#### 3.1 ECONOMIA COLABORATIVA – *Peer to peer markets*

Novos modelos de negócios de empresas disruptivas como *Uber*, *Couchsurfing*, *Airbnb*, *Amazon* e *Google* tem surgido diante da rápida conectividade digital, construindo e transformando os novos padrões de mercado em termos de contexto social, tecnológico e econômicos. De acordo com Botsman e Rogers (2010), a sociedade está se encaminhando para a era da informação onde há convergência de redes sociais, renovação da importância do senso de comunidade, preocupações ambientais e consciência de custos que nos afastam de formas antigas, desequilibradas, centralizadas e exageradas de consumismo para nos aproximar de meios de compartilhamento, agregação, abertura e cooperação.

O consumo colaborativo, para Botsman e Rogers (2010) é um sistema em que as pessoas dividem recursos sem perder sua autonomia, identidade individual e sem sacrificar seu estilo de vida, reorganizando racionalmente a forma de utilização desses recursos, provendo acesso ao que antes era possível somente pela compra de bens e serviços, além de recriar antigas formas de comércio e interação entre as pessoas. Baseados em modelos de negócios de custo marginal zero, os negócios inseridos em um contexto de consumo colaborativo tendem a conectar pessoas, organizações e recursos em forma de rede interativa e propiciar crescimento exponencial de algumas dessas organizações. Podemos considerar que uma rede é composta por um conjunto de relações ou laços entre atores (indivíduos ou organizações). Um laço entre os atores tem conteúdo (o tipo de relação) e forma (a força da relação). O conteúdo dos laços pode incluir informação ou fluxo de recursos, conselho ou amizade, pessoal ou membros de um conselho de diretores; de fato qualquer tipo de relação social pode ser definido como um laço. Portanto, organizações estão tipicamente inseridas em redes

múltiplas e muitas vezes sobrepostas (POWELL; SMITHDOERR, 1994, p. 377).

Boswijk (2015) afirma que os consumidores se tornaram cocriadores de valor, com potencial de se tornarem empreendedores do próprio negócio, alugando suas casas, por exemplo. Assim, elas reduzem despesas e aumentam sua renda, além de terem a chance de fazer novos amigos e se legitimar como cidadãos conscientes e ativos através de sistemas colaborativos em rede.

O conceito de consumo colaborativo surge como um novo mecanismo econômico e social, um fenômeno econômico - tecnológico que tem se desenvolvido e é alimentado pela tecnologia da informação e se prolifera com as comunidades e plataformas online (BOTSMAN e ROGERS, 2010). De acordo com Wagner, Kuhndt, Lagomarsino e Mattar (2015) apenas 8% dos negócios baseados na economia de compartilhamento estão presentes apenas de forma *offline* e as atividades *peer-to-peer* (p2p, aos pares) representam 62% dos modelos de negócios nessa economia. Atividades *peer-to-peer* não são fenômenos recentes, porém vem sendo difundidas apenas no século XXI, principalmente pela geração *millennials*. Conforme Botsman e Rogers (2010), diversos sistemas de consumo colaborativo são utilizados há séculos como, por exemplo, a permuta, os sistemas de comércio locais, as trocas, o compartilhamento de terras, de alimentos, de brinquedos, de roupas, de espaços de trabalhos, a coabitação, entre outros.

Atividades *peer-to-peer* (*aos pares*) são baseadas em obtenção, consumo e compartilhamento de bens e serviços através de plataformas online e esse modelo de negócios permite que as pessoas percebam o benefício do acesso aos produtos ao invés da sua posse. O objetivo dos mercados *peer-to-peer* é de criar trocas entre um vasto número de compradores e vendedores que se encontram fragmentados, resolvendo os problemas de design, precificação e organização desse sistema (EINAV, FARRONATO e LEVIN, 2016).

Conforme afirmado por Kelly (2009, apud Botsman e Rogers, 2010, p. 81), essas transformações geram mercados em que “o acesso é melhor que a propriedade” e muito desse comportamento é fruto do relacionamento que a geração dos *millennials* está estabelecendo com os novos canais de interação inserido no contexto de Internet das Coisas e Inteligência Artificial. Botsman e Rogers (2011) também ressaltam que os *millennials* são tão competitivos, ambiciosos e egoístas quanto qualquer outra geração. Porém, seus sistemas de valores são mais semelhantes aos de seus avós, pertencentes à geração pós-guerra, do que seus pais, os *baby boomers* (nascidos entre 1945 e 1964). Ainda, segundo Sundararajan (2016), a economia de compartilhamento se estabelece de forma mais fácil em grandes centros urbanos, onde há maior concentração populacional e tendências a mudança de hábitos e de consumo com assimilação cultural desse tipo de consumo.

### **3.1.1 Sistemas de Consumo Colaborativo**

Botsman e Rogers (2010) organizam o consumo colaborativo em três sistemas: Sistemas de Serviços de Produtos, Mercados de Redistribuição e Estilos de Vida Colaborativo.

No Sistemas de Serviços de Produtos (SSP), as pessoas buscam o benefício de um produto e não a sua posse. Este sistema permite que vários produtos de propriedade de um indivíduo ou de uma empresa sejam compartilhados e utilizados por diversas pessoas ao invés de vendidos a apenas uma. O Sistema de Serviços de Produtos tem a vantagem de permitir a maximização da utilidade do produto.

Os Mercados de Redistribuição referem-se à reutilização e revenda de itens usados. As redes sociais possibilitam a redistribuição de mercadorias usadas e novas por meio de grupos de trocas livres, revenda de itens usados (Mercado Livre), etc. e é considerado uma forma sustentável de comércio.

O terceiro sistema é chamado de Estilo de Vida Colaborativo e consiste em trocas, permutas e compartilhamento de bens tangíveis e intangíveis como tempo, espaço, habilidade e dinheiro. Incluem-se aí o compartilhamento de apartamentos, de habilidades (tocar violão, por exemplo), de espaço de trabalho, etc. Essas trocas são organizadas através de plataformas digitais e se baseiam na confiança

entre usuários, garantido por sistemas de reputação.

Ainda segundo Botsman e Rogers (2010), nos estilos de vida colaborativos, as marcas e seus valores servem de âncoras de comunalidade que permitem que as pessoas colaborem, formem novos vínculos sociais e fragmentem as barreiras emocionais e inseguranças em torno do compartilhamento. Os sistemas de consumo colaborativos são ideias antigas porém modernizadas dentro da cultura digital e as organizações imersas nesse contexto devem atender às necessidades dos consumidores, mas também se adaptar aos elementos sociais, psicológicos, ambientais, políticos e tecnológicos que influenciam o usuário.

### **3.1.2 Princípios de Sistemas Colaborativos**

Os quatro princípios do consumo colaborativo, de acordo com Botsman e Rogers (2010) envolvem a massa crítica, a capacidade ociosa, a crença no bem comum e a confiança entre desconhecidos.

Massa crítica descreve o princípio de que um sistema será autossustentável e terá sucesso se os produtos/ serviços fornecidos atenderem as expectativas dos usuários. Além disso, esse princípio pressupõe que o atendimento das expectativas do usuário influenciem no comportamento social e convertam novos usuários para a utilização dos produtos e serviços.

O segundo princípio, a capacidade ociosa, é definido como o tempo que os produtos e serviços ficam disponíveis sem ser efetivamente utilizados. Essa capacidade ociosa se relaciona com produtos físicos como carros, quartos, como também com ativos intangíveis como habilidades e tempo.

A crença no bem comum, segundo os autores, fornece valor à comunidade permitindo que o valor social do indivíduo se expanda em troca, isso ocorre devido ao efeito de rede.

A confiança entre estranhos é construída através de ferramentas de feedback e ambientes apropriados, plataformas entre pares (*peer to peer*), sendo o papel do intermediário o de curador e de facilitador da ligação da comunidade com o comércio.

### 3.1.3 Coliving

O conceito de *coliving* advém de *commom living*, ou seja, espaços compartilhados que permitem aos moradores morar e se conectar com outras pessoas, por motivações econômicas, profissionais e pessoais, colocando sob o mesmo teto um grupo de pessoas com propósitos parecidos. Nesse tipo de habitação, existe a possibilidade de alugar um quarto e partilhar as áreas comuns, como sala, banheiro e cozinha.

Os *colivings* permitem, aos profissionais, conexões com pessoas com os mesmos focos, criando relações menos informais e mais próximas. Além disso, é uma solução para a economia na área de habitação que sofre com a relação oferta x demanda, ocasionada pelo *boom* imobiliário e superlotação dos centros urbanos. Esse tipo de habitação promove também a sensação de pertencimento, a busca pelo seu ideais, sejam eles de moradia, de parceria, de trabalho, amizade e é uma ferramenta que, principalmente para os *millennials*, ajuda na busca do propósito de vida. São acrescentados a isso, a facilidade de pagamento e a redução de burocracia para alugar um espaço.

Há diversos projetos de *coliving* espalhados pelo mundo. Londres, São Francisco, New York, Barcelona e Rio de Janeiro são alguns dos lugares que já contam com esse tipo de habitação. Empresas como *WeWork* tem investido nesse mercado, construindo edificações baseadas no conceito de compartilhamento. Em Porto Alegre a incorporadora *Wikihaus* trouxe o conceito de *coliving* para o empreendimento Cine Teatro Presidente. Nesse caso, o condomínio conta com apartamentos individuais com áreas como lavanderia, horta e cozinhas compartilhadas. Em 2017, em Porto Alegre, nasceram empresas como a *Oka* que traz a proposta de *coliving* como um novo modelo de negócios para a habitação na cidade. Plataformas internacionais como *Craigslist*, *Homeaway*, *Coliving*, *Opendoor* e *Common* também atuam nesse segmento.

### 3.2 PLATAFORMAS DIGITAIS

Segundo Parker, Alstyne e Choudary (2016), plataformas digitais são um novo modelo de negócio que usa a tecnologia para conectar pessoas, organizações e recursos em um ecossistema interativo, no qual podem ser criados e trocados determinadas quantidades de valor. Em geral, empresas que o produto é o valor gerado pelo acesso a informações como: necessidades do cliente, oferta, demanda, tendências de mercado, etc. As plataformas oferecem a infraestrutura necessária para a interação entre vendedores e compradores, atuando de forma intermediadora, propiciando o funcionamento desse mercado digital. Diferente dos modelos tradicionais de negócios que são estruturados em *pipelines*, as plataformas expandem-se com mais eficiência e rapidez, pois permitem novas formas de fornecimento e criação de valores, fazendo com que pessoas que antes eram apenas consumidoras, tornem-se contribuintes do sistema como fornecedoras. Em diversos casos como *Airbnb*, *Couchsurfing*, *Blablacar*, utiliza-se da capacidade ociosa dos espaços, por exemplo, para monetizar e criar novos arranjos produtivos em que se trabalha com estoque do tipo *not even mine*, ou seja, a comunidade é a provedora dos recursos da plataforma.

**QUADRO 1: SETORES QUE VEM SENDO TRANSFORMADO PELA PLATAFORMA, COM EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE SE DESTACAM NESSES NICHOS.**

SETOR	EXEMPLOS
EDUCAÇÃO	<i>Udemy, Udacity, Coursera, edX</i>
ENERGIA	<i>Nest, General Eletric, Tesla Powerwall</i>
COMUNICAÇÃO	<i>Tinder, Facebook, Youtube, Twitter</i>
FINANÇAS	<i>Bitcoin, Lending Club, Kickstarter</i>
VAREJO	<i>Amazon, Alibaba, Burberry</i>
VIAGENS	<i>Airbnb, TripAdvisor</i>

Fonte: Adaptado de Parker, Alstyne e Choudary (2016)

As plataformas criam efeitos de rede que se refere ao impacto exercido pela comunidade na criação de valor de um bem ou serviço, que se torna mais valioso quanto maior o número de usuários. Um exemplo do efeito de rede é a utilização de softwares Microsoft, líder de mercado e software padrão utilizado para a elaboração de

documentos.

Segundo Parker, Alstynne e Choudary (2016) empresas que trabalham com modelos de feito de rede de dois lados, alimentam esses feitos através de sistema de *feedback* e ainda que existam outras ferramentas propulsora de crescimento como os efeitos de preços e os efeitos de marca, os efeitos de rede criam a construção de uma rede duradoura de usuários, ou seja, os efeitos de rede retêm as pessoas.

As redes bilaterais podem gerar efeitos de rede diretos ou indiretos. Os efeitos diretos são criados pelos usuários que estão no mesmo lado da plataforma quando, por exemplo, um usuário influencia amigos para que também se cadastrem e participem da rede; os efeitos indiretos surgem quando os usuários sofrem conseqüências com a base de usuários do lado oposto, como por exemplo quando se tem muitos motoristas e poucos usuários em um aplicativo de transporte.

Em termos de arquitetura, uma plataforma deve ser estruturada de forma a facilitar a troca de informações, de bens e serviços e de algum tipo de moeda, de forma a atingir seus objetivos principais: atrair usuários, facilitar a interação e parear os usuários. A interação básica da plataforma é formada pelos participantes, pela unidade de valor que é a disponibilização de um produto ou serviço e pelos algoritmos que criarão os filtros sobre os dados. Aliando essas características a um design inteligente e um plano de negócios estruturado, tem se a modelagem dos novos modelos de negócios digitais.

### 3.3 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA

De acordo com Lesca e Janissek-Muniz (2015), a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é o processo coletivo e pró-ativo, que contribui com a racionalização da tomada de decisões, através do qual os membros de uma empresa ou as pessoas relacionadas ao projeto captam – percebem, provocam ou escolhem -, de forma voluntária, e utilizam informações relacionadas as mudanças no ambiente externo da organização. Ainda segundo os autores, o objetivo da IEAc é de fortalecer a competitividade, criando oportunidades de negócios, de adaptação aos novos tempos, inovando e reduzindo as incertezas inerentes ao processo.

A IEAc é considerada por Lesca e Janissek-Muniz (2015) um processo de inteligência pois trata de estabelecer relações entre os elementos, conhecendo, comparando, selecionando e detectando. É também tido como um processo contínuo e dinâmico que interage com o ambiente e implica na análise e interpretação da informação de acordo com a percepção do indivíduo. É um dispositivo que depende do fator humano. É coletivo no sentido saber escolher dentre diversos elementos e estabelecer relações entre eles, formado um conjunto com significado. O processo é considerado estratégico por ter decisões tomadas em situações de incerteza e por suas conseqüências afetarem diretamente o funcionamento de uma empresa.

A IEAc utiliza como principal método para realização do processo de inteligência o L.E.SCAning e de acordo com LESCA & JANISSEK-MUNIZ (2015, p. 34), “o método L.E.SCAning foi concebido, realizado e validado para considerar progressivamente todas as características apresentadas (antecipação, informações antecipativas, criação coletiva de sentido e interpretação coletiva de informações, recurso aos conhecimentos tácitos dos participantes do dispositivo IEAc, etc.) ” .

Para aplicar o método, devemos primeiramente delimitar um perímetro de aplicação e após isso, definir um alvo. Então, parte-se para a coleta de informações e sinais do ambiente alvo. Quando captadas as informações, faz-se uma seleção de acordo com critérios estabelecidos. Estas informações devem ser registradas, organizadas e deve-se cruzar os fragmentos de informação com o objetivo de criar sentido e formular hipóteses, cenários e representações.

No processo de criação de sentido utilizando a Inteligência Estratégica Antecipativa, uma das formas de representação é o *Puzzle* que tem como objetivo gerar hipóteses para redução de incertezas e tomada de decisões. O *Puzzle* é uma ferramenta que dá suporte para realização do registro, agrupamento e interpretação coletiva de informações. Para montar o *Puzzle* é necessário fazer a conexão entre as informações.

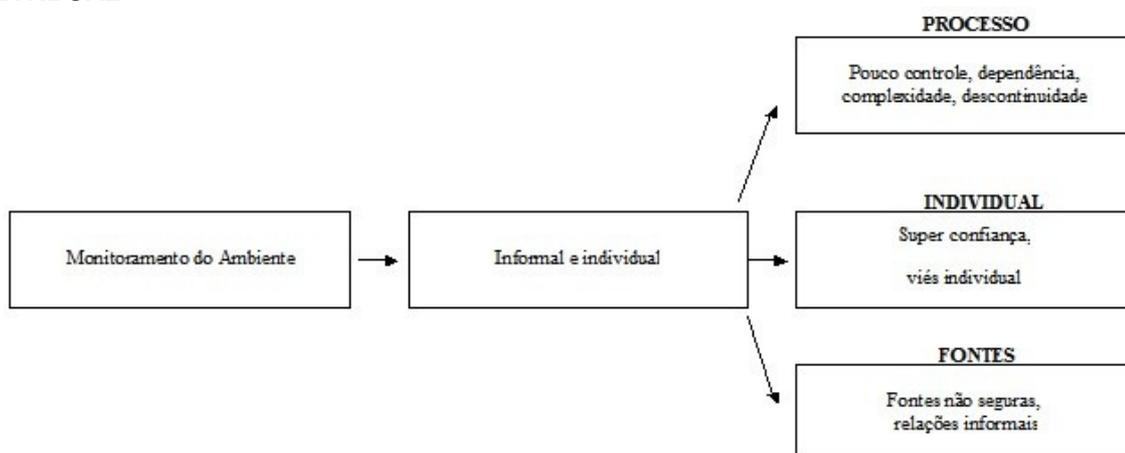
O ambiente em que as informações são geradas e captadas é o ambiente externo da empresa e as informações normalmente vem fragmentadas, incompletas, imprecisas e ambíguas. Algumas dessas informações são consideradas *weak signals*, conceito trazido por Lesca (2003) e que, possivelmente, antecipam as mudanças que estão por vir.

### 3.3.1 Inteligência Individual

Segundo Borges e Janissek-Muniz (2017), embora existam diversos métodos e técnicas de monitoramento de ambiente, o que se observa comumente nas organizações, são as formas informais de relacionamento. Essas formas são estabelecidas através de redes de contato informais, internas e externas e utilizadas com o objetivo de saber fatos sobre o ambiente interno e externo. Nesse caso, ainda segundo as autoras, são essas relações informais as responsáveis pela maioria das informações utilizadas pelo nível gerencial das organizações para o monitoramento do ambiente. Borges e Janissek-Muniz (2017) trazem que a atividade de inteligência individual é um esforço do indivíduo e não se conecta com os processos formais da organização e é dessa socialização entre indivíduos que se retiram dados que podem ser utilizados para identificar oportunidades e ameaças. A importância da inteligência estratégica se dá pelo fornecimento e identificação precoce de ameaças e/ou oportunidades (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2015). As autoras trazem à luz algumas das dificuldades encontradas nesse tipo de processo informal e individual de obtenção das informações que seriam, por exemplo, a assimetria entre informações que são recebidas e repassadas e com isso viria a dependência da organização a um único indivíduo. Além disso, talvez, a fonte de informações não fosse confiável, ou fosse incompleta, dependendo do nível e tipo de relacionamento com o captador.

Neste caso, Borges e Janissek-Muniz (2017) relatam que as fontes são em geral pessoas relacionadas ao captador como família, amigos, contatos em outras companhias, internet, jornais e eventos. Como ferramentas, as autoras trazem o uso de espaços de armazenamento de arquivos compartilhados e ferramentas de comunicação como *Whatsapp* para obtenção e armazenamento dessas informações.

**FIGURA 1 – EFEITOS DO MONITORAMENTO DE AMBIENTE COMO UMA COMPORTAMENTO INDIVIDUAL**



**Fonte: Adaptação de Borges e Janissek-Muniz (2017)**

Utilizando-se do formato de monitoramento do ambiente e coleta individual, juntamente com as ferramentas de comunicação informal, pretende-se conduzir a coleta e as análises das informações do ambiente, aplicando processos de inteligência junto a ferramentas estratégicas para moldar um negócio, criando sentido nas informações a partir de sinais percebidos, selecionados, analisados e interpretados.

### **3.3.2 Criação de Sentido**

Segundo Lesca e Janissek-Muniz (2015), a criação de sentido é uma operação na qual são criados conhecimentos de valor e sentido agregado a partir de informações que possuem papel de estímulo indutor e através de interações entre as partes envolvidas. O resultado dessa criação de sentido é formulação de conclusões plausíveis (hipóteses, cenários, representações criativas) que podem se tornar ações efetivas. Lesca e Janissek-Muniz (2015) afirmam que as informações disponíveis são fragmentadas e deve-se buscar estabelecer conexões entre elas e evidenciar as lacunas, além disso, trazem que as informações são incompletas e que deve-se completá-las com informações subentendidas que os colaboradores tem em mente.

Lesca (2003) traz que a tomada de decisão estratégica normalmente é efetuada em condições de incerteza e que os tomadores de decisão se utilizam

mais de sua experiência, percepção e intuição, do que de uma análise técnica de pensamento.

O processo decisório estratégico, sob a perspectiva da criação de sentido, é composto das atividades de levantamento de dados, que compreende o monitoramento do ambiente e a obtenção de dados; a interpretação, que dá significado aos dados por meio das percepções; e a tomada de decisão que é a atividade decorrente do levantamento de dados e interpretação desses dados. Sendo assim, a criação de sentido é um atividade proativa de aprendizagem na qual indivíduo e organização dão significado à sua experiência e modificam seu comportamento de acordo com suas interpretações.

### 3.4 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Segundo Richard Luecke (2009, p.9), “estratégia é um plano que objetiva dar a empresa uma vantagem competitiva sobre os rivais por meio da diferenciação. Estratégia é entender o que você faz, o que quer se tornar e focalizar como fazer para chegar lá. (...) delimita as fronteiras em torno do alcance das intenções de uma empresa. ”

Além disso, Porter (1996, p. 68) afirma que: “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

Então, devem-se utilizar ferramentas de gestão estratégica para elaboração e suporte de estratégias, como ferramenta de análise de mercado, como fonte de visualização das forças e das fraquezas e para reconhecer quais fatores de diferenciação nos mercados, buscando vantagem competitiva. Segundo Chiavenato (2003), a matriz SWOT (*Stengnts, Weaknesses, Opportunities e Theats*) é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva servindo de base para o planejamento estratégico. Ferramentas de BSC (*balanced scorecard*), Oceano Azul, Pirâmide de *Maslow*, *Business Model Canvas*, Mapa de *Persona*, Diagrama de *Ishikawa*, entre outras ferramentas também podem ser utilizadas como suporte estratégico, segundo Biolchini, Pimenta e Orofino (2012). As ferramentas de *Business Model Canvas* e Oceano Azul serão exploradas nas próximas sessões.

#### 3.4.1 Modelo de Negócios Canvas

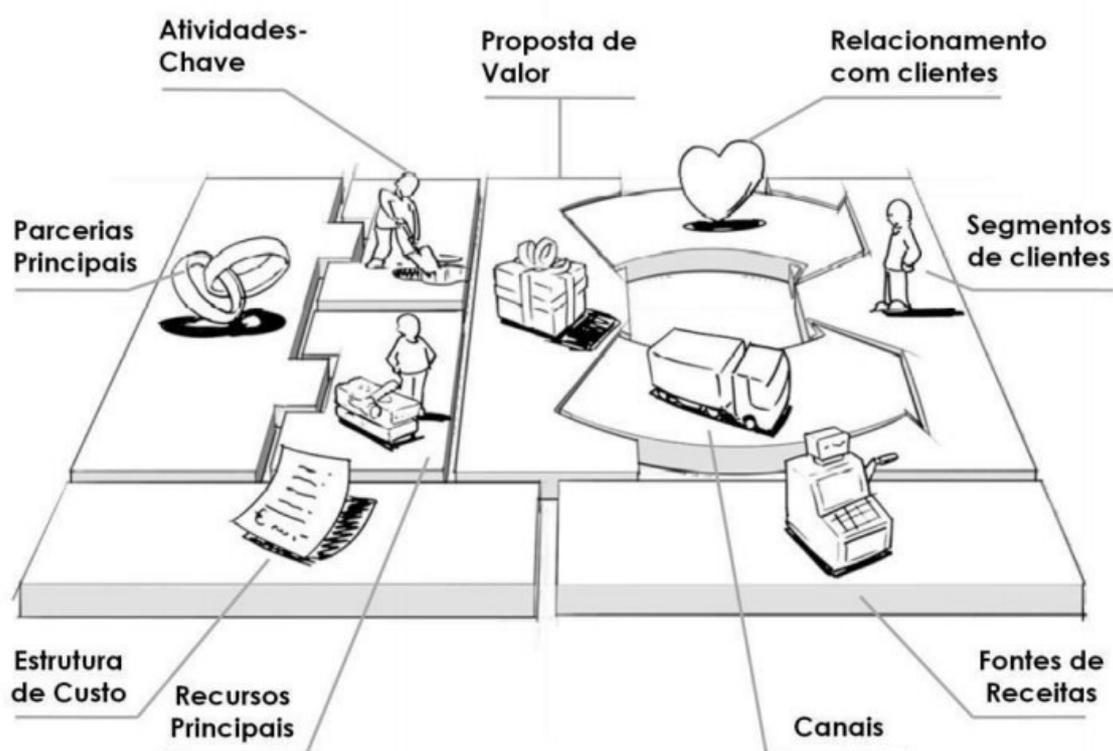
O modelo de negócios deve informar de forma simples, clara e convincente aos leitores todas as informações necessárias para uma tomada de decisão a respeito do produto/serviço em questão. Luecke (2009), descreve o modelo de negócios como documentos que descrevem o funcionamento e o “encaixe” das peças de uma organização tal qual um sistema.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.17), “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da organização.”

O *Canvas* é a evolução do Plano de Negócios pois ajuda a responder de forma visual e prática questões como, por exemplo, quem são os clientes, como

chegar até eles, quais necessidades serão atendidas com o negócio, quais serviços serão oferecidos, quais recursos humanos, físicos e materiais serão necessários, quais serão os custos e como serão geradas as receitas.

**FIGURA 2: COMPONENTES CHAVE DO MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS**



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O Modelo de negócios *Canvas* é formado por componentes chave como a segmentação de clientes que serve para agrupá-los e tornar mais fácil a compreensão de suas necessidades. A organização deve procurar entender esses segmentos para que possa se alinhar com as expectativas e desejos dos consumidores para criação de valor. Quando se trata de proposta de valor, o modelo se refere aos serviços e produtos de uma organização que criam valor para um segmento de consumidores e que são os motivos pelos quais as pessoas compram os produtos da organização. A proposta de valor deve ser clara, única e convincente.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os canais fazem a parte de troca com os clientes e são eles que possibilitam as trocas entre os consumidores e a

organização, permitindo sua proposta de valor, além de fornecer apoio ao cliente após a venda. Os canais podem se apresentar em diversos formatos como, por exemplo, ponto de venda físico, lojas online, atacado, varejo, etc.

As fontes de receitas tratam da forma de entrada de dinheiro e monetização dos serviços e produtos da organização. Neste item são definidas as formas de pagamento e a quantidade de dinheiro que será desembolsado pelo cliente. As fontes de receita são diversas e podem abranger, por exemplo, assinatura de serviços mensais, venda de espaço publicitário, empréstimos, aluguéis, etc.

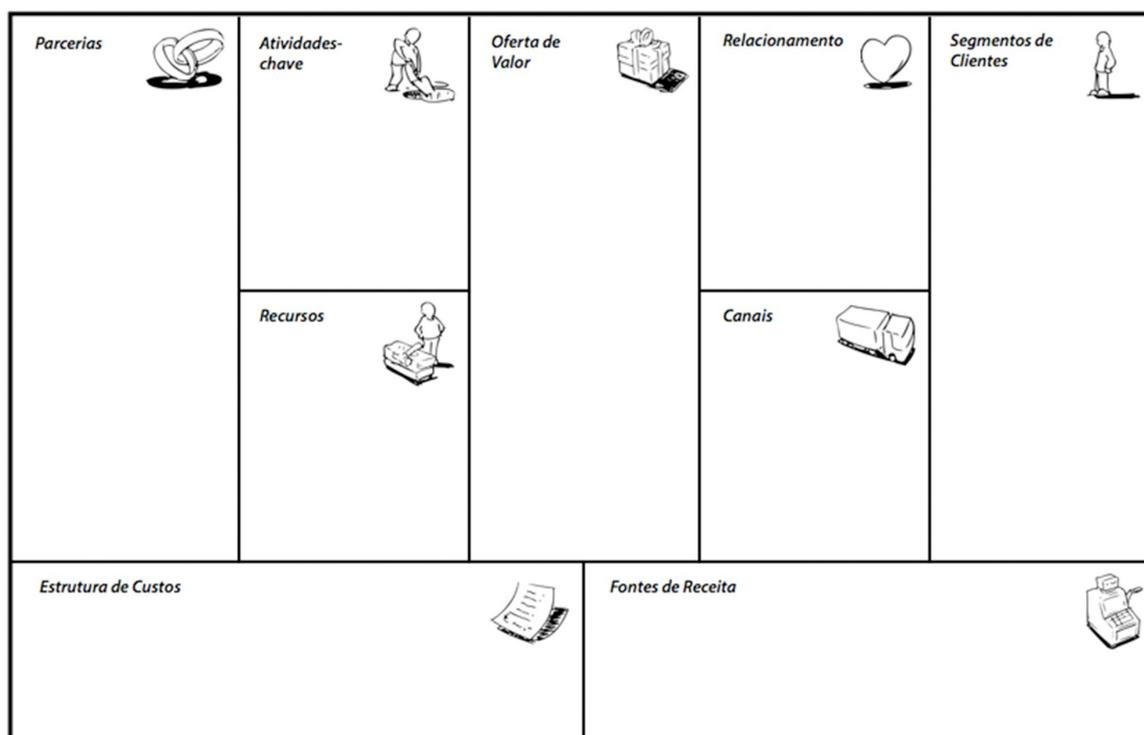
Nos recursos principais listam-se os elementos das atividades chaves do negócio para oferecer e entregar valor. Os recursos podem ser físicos, estruturais, humanos, intelectuais, tecnológicos, financeiros, etc. Quanto a estrutura de custos, são os elementos necessários para oferecer e entregar valor ao cliente. Dentro da estrutura de custos se estimam os custos iniciais, os custos fixos e variáveis. Aqui estimam-se também as despesas operacionais.

As atividades chave mostram quais são as ações necessárias para que o modelo de negócios funcione. São as atividades necessárias para criar e fornecer valor, alcançar os mercados, manter o relacionamento e gerar renda. As atividades podem estar relacionadas a produção dos produtos e serviços, ao fornecimento, gerenciamento e até mesmo a promoção do objeto em questão.

Os parceiros principais são os elementos que compõe a rede de fornecedores e de parceiros, descrevendo seu tipo de relação como alianças estratégicas para o desenvolvimento de novos produtos, por exemplo. Neste item apresenta-se quais recursos são adquiridos dos parceiros, quais atividades são executadas por terceiros, etc.

No item relacionamento com clientes são relacionados os tipos de relação que a organização vai estabelecer com os clientes e como esses relacionamentos se integram à organização. São diversos os tipos de relações que podem ser estabelecidas e elas são motivadas por conquista de clientes, retenção ou ampliação da base de vendas. A relação vai depender do tipo de produto ou serviço oferecido e pode envolver até mesmo cocriação de valor entre a organização e o cliente.

FIGURA 3 – QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

### 3.4.2 Oceano Azul

Segundo Kim e Mauborgne (2005), a estratégia do oceano azul busca criar negócios inovadores através de novos espaços de mercado, em ambientes inexplorados pela criação de demanda e pelo crescimento lucrativo.

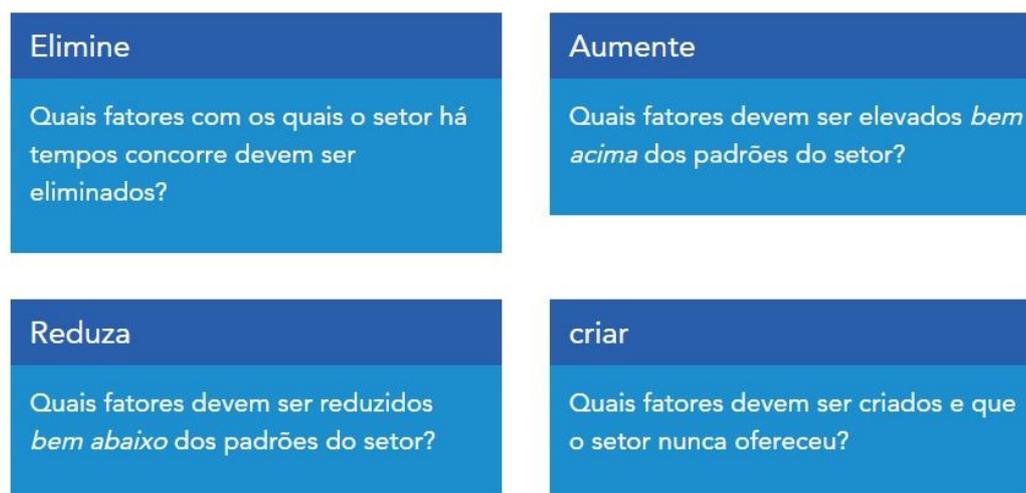
Em contraste aos oceanos azuis, teríamos os chamados oceanos vermelhos, permeados pelas raízes da estratégia empresarial em constante enfrentamento de um adversário para a conquista de um território limitado e constante, sendo normalmente negócios com pouca força diferenciadora.

Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas e as regras competitivas do jogo são conhecidas. Aqui, as empresas tendem a superar suas rivais para abocanhar maior fatia da demanda existente. A medida que o espaço de mercado fica cada vez mais apinhado, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Os produtos se transformam em commodities e a “briga de foice” ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos (KIM; MAUBORGNE, pg 37, 2005).

O movimento estratégico é, segundo Kim e Mauborgne (2005), um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços

capazes de criar novos mercados. A maneira de encarar a estratégia, a capacidade de inovação de valor com o alinhamento da utilidade, preço e ganhos é o que proporciona o diferencial da organização.

**FIGURA 4 – MODELO DAS QUATRO AÇÕES**



Fonte: [pt.blueoceanstrategy.com](http://pt.blueoceanstrategy.com)

Nesta ferramenta utiliza-se o Modelo das Quatro Ações que é proposto por Kim e Mauborgne (2005):

- Quais fatores devem ser criados?
- Quais fatores devem ser melhorados?
- Quais fatores devem ser reduzidos?
- Quais fatores devem ser eliminados?

FIGURA 5 – ESTRATÉGIA DO OCEANO VERMELHO x OCEANO AZUL

## ESTRATÉGIA DO OCEANO VERMELHO VS OCEANO AZUL

Estratégia dos Oceanos Vermelhos	A Estratégia do Oceano Azul
Concorra no espaço de mercado <b>existente</b> .	Crie novos espaços de mercado <b>inexplorados</b> .
<b>Vença</b> a concorrência.	Torne a concorrência <b>irrelevante</b> .
Explore a demanda <b>existente</b> .	Crie e capture <b>novas</b> demandas.
<b>Faça</b> o trade-off entre valor e custo.	<b>Rompa</b> o trade-off entre valor e custo.
Alinhe o sistema inteiro das atividades de uma empresa com sua <b>escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo</b> .	Alinhe o sistema inteiro das atividades de uma empresa em <b>busca de diferenciação e baixo custo</b> .

Fonte: [pt.blueoceanstrategy.com](http://pt.blueoceanstrategy.com)

Com esse conjunto de ações é possível a organização fazer um rearranjo de seus recursos, entregando uma nova experiência ao cliente. Explorados na literatura os principais assuntos que permeiam este trabalho, segue-se para a apresentação do método de pesquisa utilizado.

## 4 MÉTODO

A pesquisa é o mecanismo utilizado para descobrir, entender e aproximar os fatos que estão em um determinado contexto. Neste trabalho optou-se por utilizar pesquisa exploratória para efetuar o levantamento de informações e conhecer mais sobre o objeto de estudo. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo.

Primeiramente foi feita a análise bibliográfica e o embasamento teórico. Foram elaboradas as questões e a estratégia das entrevistas com base nas informações obtidas no referencial. Em seguida, foi realizada a coleta dos dados, a análise e a interpretação para chegar as informações relevantes para se elaborar o protótipo do negócio.

Após a análise bibliográfica e embasamento teórico, a pesquisa foi dividida quatro partes. A primeira parte foi a especificação do alvo, a segunda parte foi a coleta de informações, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas para conhecer as percepções do consumidor de habitações coletivas, sua experiência e sua relação com os demais usuários. A terceira fase consistiu em criar sentido para as informações obtidas, fazer a organização e transformação das informações em insights e a última parte da pesquisa consistiu em transformar os insights em um protótipo de negócios com o apoio de ferramentas estratégicas.

O estudo, baseado em entrevistas semiestruturadas, interrogou pessoas selecionados por conveniência, que atendiam ao recorte da pesquisa e aos requisitos estabelecidos. O questionário de pesquisa qualitativo semiestruturado foi aplicado através de entrevista presencial. Seu objetivo era conhecer as percepções do consumidor de habitações coletivas para desenvolver a modelagem de um novo negócio digital em formato de plataforma voltado a esse tipo de moradia. Em termos de aplicação científica, procurou-se demonstrar a aplicação de inteligência estratégica a projetos de novos negócios. O público alvo foram pessoas com faixa etária de 20-40 anos, ambos os sexos, nível educacional ensino médio e superior, trabalhando, com experiência de moradia no exterior - intercambistas / ex-intercambistas em moradia compartilhada. Buscou-se respeitar a diversidade de gênero, nível educacional e de trabalho. Optou-se pela realização das entrevistas com pessoas que tiveram contato com habitações compartilhadas em diversos

países. Diante do enorme volume de informações disponíveis, optou-se pelo recorte do usuário, por trazer informações importantes tanto do ambiente interno quanto externo, além disso, as perguntas abertas foram utilizadas para tentar captar informações espontâneas com os entrevistados. Segundo Gil (2010, p. 35), a pesquisa de levantamento: “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obtém-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. ”

A aplicação do método foi feita através de um questionário de pesquisa de forma qualitativa, deixando espaço para o entrevistado demonstrar a sua percepção sobre o assunto. O questionário foi aplicado para 10 pessoas que tiveram a experiência de moradia compartilhada no exterior, após a entrevista, o questionário foi transcrito e analisado para retirada de insights. Foi agendada uma reunião de 30min de duração com cada participante da pesquisa. As entrevistas ocorreram em cafeterias ou espaços em que o entrevistado se sentisse mais à vontade para falar. Foram efetuadas as perguntas constantes no script, porém como forma de incentivar o entrevistado a fornecer informações que podem ser importantes e não estão constantes no formulário, o entrevistado estava livre para contar sua história sobre a experiência, se assim o desejar.

O questionário explorou três aspectos relevantes para o tema: a habitação (o imóvel, espaço), o usuário e a relação/experiência do usuário com essa forma de habitação. O período de aplicação do questionário foi de 01/04/2019 e 02/05/2019. As entrevistas individuais possibilitaram visualizar as impressões e as percepções que os usuários possuem em relação as variáveis de estudo.

A análise das entrevistas realizadas foi feita por análise de conteúdo (FREITAS; JANISSEK, 2000). Estipulados os objetivos de utilizar inteligência estratégica e de coletar informações através de processos informais de inteligência estratégica aplicando isso a ferramentas de estratégia, além do estabelecimento do público-alvo, foram elaboradas perguntas para buscar *insights* para o estudo. Nesta etapa foram feitas reflexões tais como: o que é desejável saber junto ao público-alvo? Conhecer suas necessidades e seu comportamento? Entender as motivações

e as circunstâncias que levaram a pessoa a morar em um lugar compartilhado? Perceber e captar informações sobre seus valores, opiniões e crenças em relação a moradia compartilhada? Perceber como se organizava nessa moradia? Como era a convivência? A partir disso foi elaborado um questionário que respondesse esses questionamentos e os pontos levantados foram tomados e comparados entre si de forma a buscar relação entre necessidades, desejos e comportamentos e que essas relações levassem a *insights* para a elaboração de um *Canvas* de negócio para uma plataforma de habitações compartilhadas. As falas dos entrevistados foram transcritas e classificadas segundo três categorias: experiência, usuário e habitação compartilhada.

Esperava-se coletar palavras, no nível do léxico e frases, acrescentando a sintaxe, para construir essas relações. A forma de amostragem escolhida foi por conveniência e direcionada a pessoas que tiveram experiência de moradia compartilhada em outros países. As pessoas foram selecionadas por proximidade e amostra foi composta por pessoas de ambos os sexos. Para apoio às análises foram utilizadas as ferramentas *Word* e *Excel* do pacote *Office da Microsoft*. A transcrição das entrevistas foi necessária para possibilitar as análises. Ao todo, resultaram 10 transcrições para realização das análises.

A análise de dados realizada nesse trabalho foi a análise textual, dado que foi realizado questionário qualitativo. Segundo Freitas, Moscarola e Janissek Muniz (2005), a realização de pesquisas acadêmicas ou profissionais tem cada vez mais desafiado os analistas e pesquisadores visto que a objetividade dos dados coletados em uma pesquisa não é mais condição suficiente para a compreensão de um fenômeno.

Foram entrevistadas 10 pessoas, com faixa etária entre 20 e 40 anos, classe B e C, com escolaridade de ensino médio completo, graduação e pós-graduação. Os entrevistados tinham renda entre 3 s.m e 5 s.m. e suas profissões eram diversas: tatuadores, arquitetos, contadores, professores. O ponto em comum entre todos os entrevistados era a experiência de moradia compartilhada durante período morando no exterior.

Segundo Freitas e Moscarola (2002), a análise de conteúdo consiste em uma leitura das respostas, onde, organizando e agrupando-as, obtém-se uma

idéia sobre o todo. E a outra maneira é a análise lexical, que se baseia em passar da análise do texto para a análise das palavras encontradas nos depoimentos ou respostas. A escolha de um questionário qualitativo se deu para obter uma opinião mais espontânea e aberta, de forma a captar informações ocultas da parte do respondente. A primeira parte da análise consistiu na leitura das respostas, depois foi feita a interpretação do conteúdo de forma a agrupar as respostas dadas e realizar uma interpretação.

Segundo Campos (2004), análise de conteúdo é organizada em três fases, sendo a primeira a questão de leitura de todo o material coletado, tentando apreender de uma forma global as idéias principais e os seus significados gerais. Após isso, vem a escolha do recorte pelo pesquisador, vislumbrando os objetivos de sua pesquisa e os indícios levantados do seu contato com o material estudado e teorias. O terceiro passo da análise de conteúdo é a categorização dos elementos.

Após a realização da etapa de coleta e análise das informações através da técnica de análise de conteúdo, realizou-se a criação de sentido e formulação de insights que foram aplicados às ferramentas estratégicas de Oceano Azul, seguindo o modelo de Kim e Mauborgne (2005), e *Canvas* de Negócios de Osterwalder e Pigneur (2011). Cada item foi preenchido a partir das informações e percepções obtidas com o estudo.

## 5 ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta parte do trabalho são apresentados os resultados da pesquisa e as constatações dos formulários. Primeiramente são detalhadas as informações relativas ao grupo de pessoas pesquisadas. Em seguida, são apresentados dados obtidos nas entrevistas com relação a habitação compartilhada.

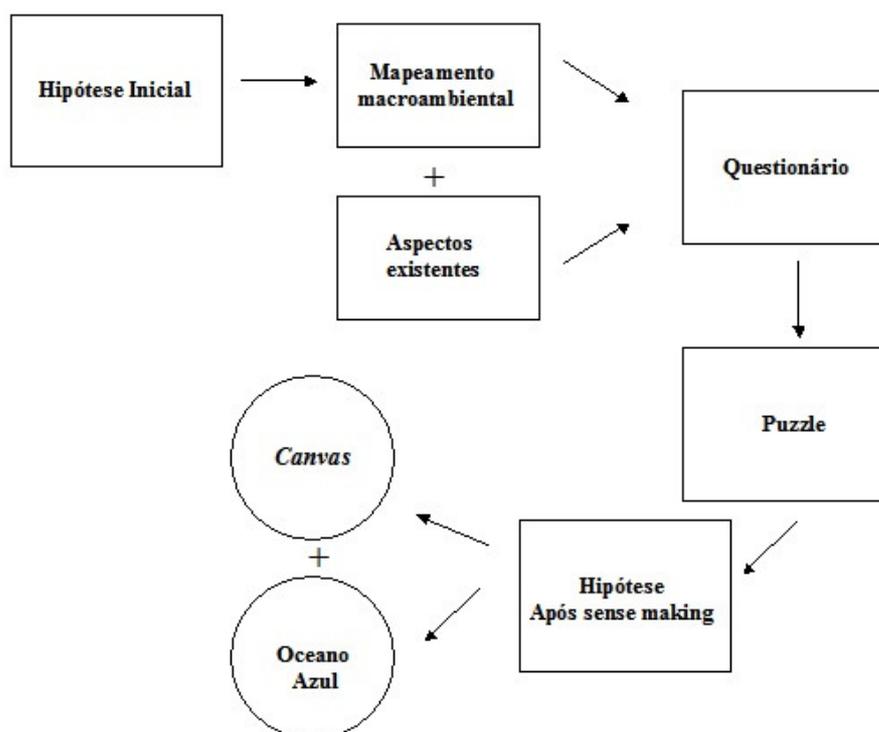
### 5.1 Resultados

Com o objetivo de responder a problemática que esse trabalho propôs: “De que forma é possível utilizar Inteligência Estratégica Antecipativa para prototipar um modelo de negócios? ”, a pesquisa dividiu-se em quatro partes, sendo a primeira a especificação do alvo, a segunda fase a parte de coleta de informações, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o intuito de conhecer as percepções do consumidor de habitações coletivas, aprendendo sobre sua experiência, sobre o espaço e sobre sua relação com os demais usuários. Após isso, a terceira fase consistiu em organizar os dados e criar sentido para as informações obtidas, ou seja, fazer a organização e transformação das informações em insights e a quarta fase consistiu em transformar os insights em um protótipo de negócios com o apoio de ferramentas estratégicas.

Sendo um projeto *solo*, a coordenação e o gerenciamento do projeto ficam a cargo do indivíduo responsável pelo planejamento do modelo de negócios. Seguindo um modelo adaptado - do coletivo para o individual - da Inteligência Estratégica Antecipativa, conforme citado anteriormente, especificou-se que o alvo da pesquisa seriam pessoas com vivência em habitações compartilhadas em outros países. Foram entrevistadas 10 pessoas, com faixa etária entre 20 e 40 anos, classe B e C, escolaridade de ensino médio completo, graduação e pós-graduação. A faixa salarial dos entrevistados era de 3 s.m a 5 s.m. Todos os entrevistados tiveram experiência de moradia compartilhada durante período morando em outros países. Os dados coletados foram analisados e categorizados e conforme Bardin (2011) consiste na separação do texto em categorias agrupadas por semelhança. Primeiramente separou-se as informações em três categorias de acordo com a temática do estudo: habitação compartilhada,

experiência e usuários.

**FIGURA 6: ADAPTAÇÃO DO MÉTODO IEAc PARA APLICAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA INDIVIDUAL**



Fonte: Elaborado pela autora

As informações obtidas em cada categoria foram selecionadas e tabeladas conforme quadros abaixo. O Quadro 2, trás os resultados da pesquisa na categoria habitação compartilhada. No Quadro 3, tem-se os resultados da pesquisa na categoria usuário e no Quadro 4 os resultados na categoria experiência.

**QUADRO 2 – RESULTADOS DE PESQUISA NA CATEGORIA HABITAÇÃO COMPARTILHADA**

- Como foi/ é sua experiência morando em habitação compartilhada?	a sensação de um pouco mais de independência e de cada um por si. (...)	<b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b>
	(...)O que me acrescentou foi conhecer um pouco de outras culturas, entender um pouco mais dessas pessoas.	
	aprender coisas diferentes (...)	
- Quantas pessoas, além de você	média era de 4 pessoas/ Chegaram a ter 7	
	6 pessoas no apartamento, (...)	

<b>além de você, moram/moravam na mesma residência?</b>	São 6 pessoas (...)	<b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b>
<b>- Como é/era o ambiente e quais cômodos são/eram compartilhados?</b>	(...). tinha uma cama do lado da outra e é isso aí. A gente dividia o armário, tudo.	<b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b>
	Era um apartamento grande, (...) reformado, com uma estrutura boa. Era num bairro legal, tinha mercado perto. (...)	
	(...) A área era bem grande, então tinha espaço para guardar as bicicletas e para atividades externas (...)	
<b>- Qual a sua maior dificuldade na residência?</b>	Um coisa ruim era que não tinha um ambiente de convivência. (...)	<b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b>
	O que eu menos gostei foi que eu nunca me sentia em casa (...)	
	a questão de Higiene e Limpeza e manutenção do lugar (...)	
<b>- Do que você sentiu falta nessa habitação?</b>	(...) Não tinha um sofá, pra sentar e sei lá...conversar com as outras pessoas (...)	<b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b>
	(...) mas o que eu mais senti falta foi a sensação de estar com a minha família	
	senti falta foi do conforto rsrs desde um sofá pra se atirar, porque além do quarto o espaço de convívio não era tão confortável, (...)	
<b>- Como você vê a moradia compartilhada?</b>	(...) é muito sobra a troca	<b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b>
	(...) crescer, amadurecer, se tornar uma pessoa mais tolerante.	
	(...) necessária para centros urbanos, e...acho que é uma experiência legal.	
<b>- O que acha de um app que conecte você a parceiros de apê?</b>	(...) um pequeno texto sobre ti, é muito pouco confiável/ Se tivesse um aplicativo para validar tais informações, eu acho que seria bom.	<b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b>
	(...) junta toda a galera que tá com o mesmo objetivo, e eu acho que facilitaria isso.	
	facilitaria muito, porque eu quando cheguei lá, passei dias procurando um lugar.	

<b>- Você utilizaria? Porquê?</b>	(...) Se tu tivesse um escore ou algo assim, seria bom.. porque tu vai na sorte né? E o que mais dá de treta é: tu roubou minha comida ou então: só eu que limpo a casa.	<b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b>
	se eu confiasse suficientemente no aplicativo eu usaria para colocar alguém para morar na minha casa.	
	Acho que se o aplicativo oferecesse serviços dentro dele, tipo pagamento de aluguel, seria um maneira mais segura	

**Fonte: Elaborado pela autora**

Na categoria Habitação Compartilhada selecionou-se informação e buscou-se entender a relação do usuário com o imóvel em termos de espaço, quantidade de quartos, alocação das pessoas dentro do espaço, expectativas com relação ao ambiente.

### QUADRO 3 – RESULTADOS DE PESQUISA NA CATEGORIA USUÁRIO

<b>- O que mais gostou na sua experiência?</b>	um lifestyle que não preciso de carro	<b>USUÁRIO</b>
	E na casa eu tinha muita confiança nas pessoas que moravam comigo. (...) Teve respeito, não teve briga/ Acabei criando relação com as pessoas que moravam comigo, as meninas eram fantásticas. E talvez muito mais pela curiosidade de saber como as coisas funcionavam para as pessoas que eram de outros países. (...)	
	Foi me desafiar (...)	
<b>- O que menos gostou? Teve alguma frustração?</b>	Relação a limpeza e manutenção do apartamento	<b>USUÁRIO</b>
	Comunicação (...)	
	Nunca consegui me sentir “esse é o meu lugar” (...)	
<b>O que mudou em você com essas experiências?</b>	Essa experiência me mudou completamente porque eu mudei minha visão de mundo (...)	<b>USUÁRIO</b>
	Eu acho que a independência, né e também a noção de dar valor as coisas o que tu recebe.. (...)	
	O que mudou em mim foi a valorização, porque acaba que a gente se abre mais com pessoas que não são da nossa família do que com pessoas que são. (...)	
	se eu fosse dividir um apê com um desconhecido, (...) eu ia ficar com medo dele entrar no meu quarto e roubar minhas coisas.	

- Dividir um espaço com desconhecidos é mais atrativo para você? Porquê?	(...) quando é uma pessoa que tu não conhece tu tem aquele limite e aquele limite te faz, os dois, a não ultrapassar aquela linha (...)	USUÁRIO
	(...) tu vai amadurecer, aprender a lidar com as diferenças, aprender a ser tolerante, trabalhar o respeito e acho que a consciência de grupo também	
- Qual era a sua ideia sobre divisão de casa com "estranhos" antes dessa experiência? E depois disso?	cada um cuida do seu ambiente e só coloca barreiras físicas e acho que isso.	USUÁRIO
	(...) acho que na verdade acaba sendo mais fácil dividir com pessoas estranhas que com pessoas conhecidas,	
	tinha muito compartilhamento e a agente acabava fazendo jantares juntos e essa diferença entre as pessoas, cultural é o que nos ajudava a nos unir (...)	

Fonte: Elaborado pela autora

Na categoria Usuário, selecionou-se informações e procurou-se conhecer os hábitos e o perfil do usuário desse segmento de habitação, conhecendo suas projeções, seus anseios e medos. Esses dados foram coletados com a intenção de modelar e segmentar o perfil dos possíveis clientes. O quadro 04 mostra os resultados do usuário com relação à experiência nesse tipo de moradia.

#### QUADRO 4 – RESULTADOS DE PESQUISA NA CATEGORIA EXPERIÊNCIA

- Como funciona/funcionava a organização do espaço?	(...) a gente teve que fazer a organização do espaço, foi auto-gestão./ . A gente definir essas regras de como limpar, o que limpar, etc.	EXPERIÊNCIA
	Tinha tarefas de cada semana 1 fazia a faxina da casa, e manter em ordem sempre o banheiro e a cozinha.	
	(...) geladeira que cada espaço era de uma pessoa e a gente delimitava o espaço de estoque (de comida)	
- Você passou por algum processo seletivo para morar na habitação? Como foi?	(...) não tinha nenhum formulário escrito	EXPERIÊNCIA
	questões, se tu tinha problema com animais, com gente que fumava, e tudo mais..e dentro disso eles tinham uma lista de família e casas	
	Era um questionário que eu respondia que tinha perguntas como país, questões financeiras, prioridades, escala de prioridades, ahn.. valores, questão de preconceito, problemas com animais, vacinação.	
	tudo informal, achei pelo facebook, fotos e tal..	

<p><b>- Como foi a burocracia para alugar o espaço?</b></p>	<p>Zero burocracia, foi tudo informal, eu negociei inclusive o preço direto com eles foi por agência de intercâmbio, então eu tive que preencher o formulário e assinar contrato.</p>	<p><b>EXPERIÊNCIA</b></p>
<p><b>- Quem era o responsável por tratar da burocracia de aluguel? Havia algum gerente, administrador no imóvel?</b></p>	<p>Eram 3 irmãos que moravam na casa, aí um deles saiu e ele alugou pra mim e eu negociei com ele pelo <i>whatsapp</i>. Fora isso tinha o <i>landlord</i> que cuidava da parte burocrática. A universidade fazia toda a parte burocrática e eles tem tipo uma imobiliária da universidade, que eles tem a chave do apartamento</p>	<p><b>EXPERIÊNCIA</b></p>
<p><b>- Como você encontrou esse lugar?</b></p>	<p>airbnb direto com a agência eles utilizam muito os grupos do facebook para anunciar e tem um... site tipo OLX da Irlanda que eles anunciam as vagas compartilhadas.</p>	<p><b>EXPERIÊNCIA</b></p>
<p><b>- O que te faria compartilhar uma residência?</b></p>	<p>morar num lugar mais perto do meu trabalho. questão da grana, essa oportunidade de conviver com outras pessoas compartilhamento das informações, mas se eu fosse morar novamente dessa forma, eu acho que eu procuraria um lugar que tivesse um quarto separado e uma sala de convivência.</p>	<p><b>EXPERIÊNCIA</b></p>

**Fonte: Elaborado pela autora**

As informações foram agrupadas de acordo com o propósito de utilização para prototipar um *Canvas* de negócios. Então na categoria “Habitação Compartilhada” foram selecionadas e consideradas as informações para elaboração das

Atividades chave e Proposta de Valor; em “Usuário” as informações relevantes para a elaboração da prototipagem de Relacionamento e Segmento de Clientes e em “Experiência” as informações para Parcerias Chave, Canais, Custos e Fontes de Receita.

Na sessão Habitação Compartilhada foram feitas perguntas que respondessem referente a aspectos da habitação, sua configuração, como se organizava, etc. Após isso, as percepções foram organizadas de forma a estruturarem a proposta de valor do negócio e as atividades chaves. Na sessão Usuário, foram feitas perguntas relativas as experiências e gostos do usuário. A partir dessas informações foi elaborada a questão de segmento de clientes e

relacionamento. Por último foi considerado na sessão Experiência, informações sobre burocracia, gestão, comunicação, etc.

Borges e Janissek-Muniz (2017) trazem que a atividade de inteligência individual é um esforço do indivíduo e não se conecta com os processos formais da organização. Em um protótipo de modelo de negócios, o indivíduo é o próprio coordenador do projeto e se torna responsável pelo funcionamento do mesmo. Os dados que foram organizados e categorizados, passam pelo processo de criação de sentido – *sense making*, onde foram analisadas as diferentes informações coletadas com o objetivo de atribuir-lhes sentido e gerar valor agregado, insights para prototipar um modelo de negócios. O processo de criação de sentido – interpretação dos dados, se dá após o monitoramento do ambiente – coleta dos dados, com a observação de eventos que ocorrem no ambiente organizacional externo.

Para Lesca (2010) a informação é um fator essencial para a gestão e o planejamento estratégico, sendo o monitoramento do ambiente determinante para a sobrevivência da organização. Sendo a Inteligência Estratégica Antecipativa um modelo orgânico de percepção do ambiente externo da organização, ele nos fornece através do seu caráter antecipativo as informações fragmentadas, imprecisas, ambíguas e parciais.

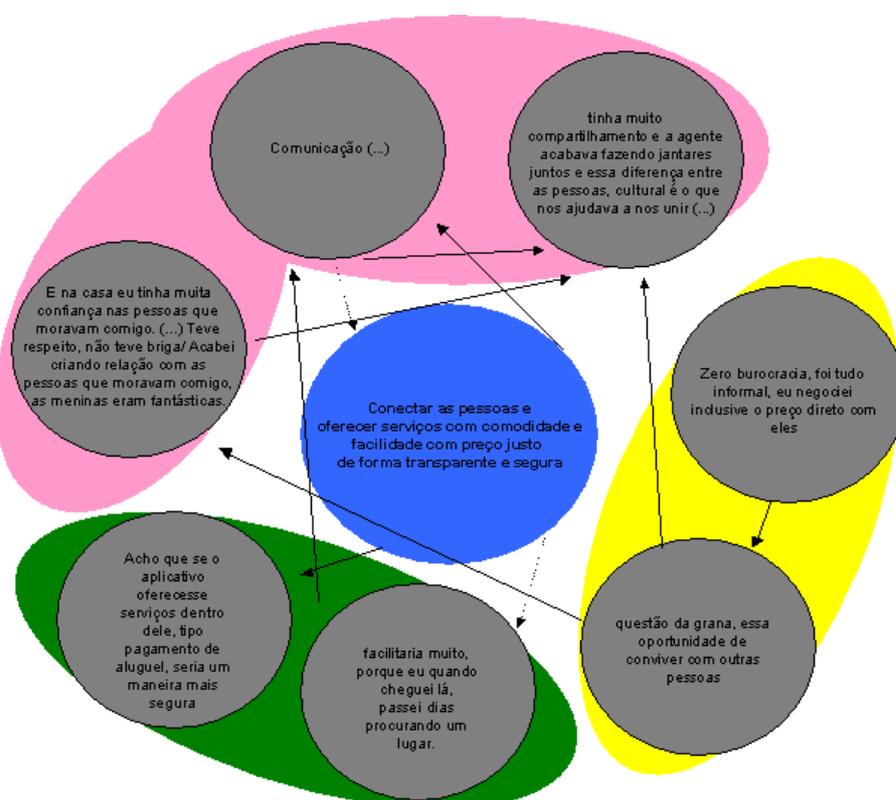
A Inteligência Estratégica Antecipativa tem como princípio antecipar cenários futuros com informações de caráter antecipativas, ou seja, que indicam as possíveis movimentações no cenários existentes. Visto o mercado imobiliário brasileiro ser um ambiente, em geral, tradicional e conservador e visto o crescimento exponencial da economia digital e da economia compartilhada, buscou-se explorar informações sobre as novas formas de habitação para elaborar os insights referente a um protótipo de plataforma para habitação compartilhada.

No processo de criação de sentido utilizando a Inteligência Estratégica Antecipativa, uma das formas de representação é o *Puzzle* que tem como objetivo gerar hipóteses para redução de incertezas e tomada de decisões. Para montar o *Puzzle* é necessário fazer a conexão entre as informações. Num primeiro momento foram coletadas, organizadas e agrupadas as informações obtidas por conteúdo, após isso, foram identificadas as relações existentes entre os agrupamentos, se havia causalidade, oposição ou confirmação. Caron-Fasan e

Janissek-Muniz (2004) trazem que para montar o quebra cabeças é necessário: reagrupar as informações obtidas, fazer a conexão entre elas, identificar uma idéia central, gerar hipóteses, definir as ações a serem tomadas para as hipóteses e monitorar a evolução do processo.

Foi desenvolvido um *puzzle* com algumas das informações obtidas e foram desenvolvidas tabelas com palavras percebidas. Após isso, foi feita a conexão de idéias e palavras relacionadas. Como ideia inicial, tinha-se a elaboração de uma plataforma que conectasse pessoas com perfis semelhantes, porém o que se verificou durante o *sense making* foi que a ideia central dos usuários é de “algo que conecte as pessoas com perfis semelhantes, mas que também ofereça serviços e comodidades”, ou seja, uma conexão entre pessoas e serviços. No *puzzle* abaixo, tem-se a ideia central e foram linkadas sete informações retiradas das entrevistas realizadas. As flechas tracejadas indicam relação de confirmação e as flechas lineares indicam causalidade. As informações em rosa são referentes a categoria Usuários, em verde são informações da categoria Habitação e amarelo da categoria Experiência. Em azul tem-se a hipótese central levantada pelo *puzzle*.

**Figura 6: Puzzle**



**Fonte: Elaborado pela autora**

A análise de conteúdo realizada permitiu verificar para cada categoria os conteúdos que representam as cognições associadas e que podem ser consideradas como significantes para a modelagem de negócios. O Quadro 5 mostra as palavras relacionadas a segmentação Habitação Compartilhada, enquanto que o Quadro 6 trás as idéias sobre os Usuários e o Quadro 7 sobre a Experiência. A criação de conexões e hipóteses foi feita para os três grupos segmentados: Usuários, Habitação Compartilhada e Experiência.

**QUADRO 5 – Insights: Habitação Compartilhada**

<b>INSIGHTS – HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b>		
Independência	sensações	coletividade
higiene	ambiente familiar	convívio
trocas	ferramenta	estudo
aprendizado	conexão	experiência
compreensão	conhecimento	convivência
segurança	centro urbano	custos
oferta de serviços	trabalho	descoberta
família	conforto	mesmo objetivo
cultura	confiança	facilidade
necessidades	ambiente aconchegante	acolhimento

**Fonte: Elaborado pela Autora**

Referente as idéias percebidas no segmento Usuários, foram as seguintes:

**QUADRO 6 – Insights: Usuários**

<b>INSIGHTS - USUÁRIO</b>		
relações	compartilhamento	higiene e limpeza
diferenças	lifestyle	organização
barreiras físicas	individualidade	ambiente
individualidade	empatia	convivência
limites	respeito	amizade
desconforto	insegurança	medo
comunicação	pertencimento	mudança
desafio	oportunidade	crescimento

**Fonte: Elaborado pela Autora**

Quanto as idéias captadas referente a experiência tem-se:

**QUADRO 7 – Insights : Experiência**

<b>INSIGHTS - EXPERIÊNCIA</b>		
grana	redes sociais	contrato
novas culturas	aluguel direto	caução
convivência	plataforma de aluguel por temporada	app de comunicação
experiências	transparência	questionário de perfil
regras	pré requisitos	baixa burocracia
delimitação de espaço	respeito	tarefas
tabelas	auto gestão	organização
responsabilidades	divisão de trabalho	limpeza

**Fonte: Elaborado pela Autora**

Com os resultados da análise de conteúdo e dos insights retirados no processo de criação de sentido com o *Puzzle*, foi feita a associação para a elaboração das hipóteses e definições das ações para a prototipagem do *canvas* de negócios e da ferramenta oceano azul. Criando conexões entre a referência teórica, a segmentação e as idéias percebidas no processo de *sense making* elaborou-se hipóteses conforme os quadros abaixo.

**QUADRO 8: Sense Making – Hipótese EXPERIÊNCIA**

O usuário procura algo que se encaixe no orçamento, seja transparente e confiável, ajude-o a se organizar, que seja de fácil acesso e que proporcione baixa burocracia. Talvez uma ferramenta que agregue serviços, com conveniência e seja confiável

**Fonte: Elaborado pelo Autora**

Então na categoria “Experiência” as ações para Parcerias Chave, Canais, Custos e Fontes de Receita retiradas das conexões estabelecidas foram:

- Presença em Redes Sociais com atendimento personalizado;
- Gerenciamento da parte burocrática;
- Aluguel de forma segura e transparente;
- Seleção de usuários;
- Manutenção do espaço – menos preocupação para o usuário;
- Serviços de pagamento de aluguel – facilitação;
- Parcerias com instituições financeiras;

#### QUADRO 9: Sense Making - Hipótese USUÁRIO

O usuário “desconhece” o tipo de moradia e demonstra medo. Quer morar em um lugar que reflita seu *lifestyle*, com pessoas que possa se comunicar e criar relações, mas manter sua individualidade. Busca algo desafiador e que proporcione crescimento.

**Fonte: Elaborado pelo Autora**

Na categoria “Usuário” foram exploradas as informações relevantes para a elaboração da prototipagem de Relacionamento e Segmento de Clientes no *sense making*:

- Correr riscos: jovem 20- 40 anos;
- Usuário que acesso ao bem, pois não tem dinheiro para a compra de um imóvel e nem para um aluguel sozinho;
- Quer facilidades;
- Faixa salarial: 3 a 5 s.m – classe média/ média baixa;
- Comunicação integrada;
- Quer ser bem atendido, pois não conhece o modelo de *coliving* (no Brasil) e precisa de tempo para perder o medo;

#### QUADRO 9: Sense Making – Hipótese HABITAÇÃO COMPARTILHADA

O usuário procura algo que proporcione experiência com conexão. Ele quer estar em um ambiente em que se sinta confortável, com sensação de estar em casa.

Na sessão Habitação Compartilhada foram feitas perguntas que respondessem referente a aspectos da habitação, sua configuração, como se organizava, etc. E foram pensadas as seguintes ações:

- Fornecer serviços imobiliários com *lifestyle*;
- Segurança, confiança e preço justo;
- Gerenciamento e análise de dados;
- Aulas extras – *soft skills*.

#### 5.4 Análise

De acordo com a análise realizada, é possível efetuar um MVP – mínimo produto viável para o lançamento da plataforma, pois possui grande potencial de operação. A inovação do negócio está na sua proposta de valor, os serviços diferenciados, voltados a pessoas com um *lifestyle* inserido na cultura de compartilhamento.

Segundo as falas dos entrevistados, o ponto mais importante em uma moradia compartilhada é a questão da comunicação, seguido da localização do espaço, ambos itens foram levantados por todos entrevistados nas três categorias pesquisadas: habitação, usuário e experiência.

Observou-se que há um potencial mercado para exploração, porém que ainda não há, em termos de habitação, a cultura difundida no Brasil. Considerando a oportunidade das novas formas de moradia, a expansão da economia de itens compartilhados como por exemplo veículos, bikes, equipamentos, etc. a plataforma entraria como uma alternativa no mercado de habitação. Ela viria como uma alternativa econômica, descolada, consciente e facilitadora de serviços imobiliários.

Alguns pontos que devem ser trabalhados são a questão de confiança, transparência, segurança, do desconhecimento desse tipo de serviço no Brasil, para criar cultura e aceitação do produto, o bem-estar e a afinidade e comunicação dos usuários para criar verdadeiras comunidades com o *lifestyle* da economia do compartilhamento. Sendo assim, faz-se necessário trabalhar a questão do *branding*. Além disso, uma oportunidade encontrada e também ponto a ser trabalhado é a questão da burocracia e da expansão da cultura de

compartilhamento. Também foi observado que os usuários ainda tem poucas opções em termos de facilidade para o aluguel.

Como ameaças foi observado a questão cultural, alguns entrevistados responderam que “morariam em habitações compartilhadas em outros países, mas não no Brasil”. Além disso, também foram observadas ameaças quanto a questão de aumento da capacidade de pagamento, pois isso faria o usuário migrar para outras formas de habitação.

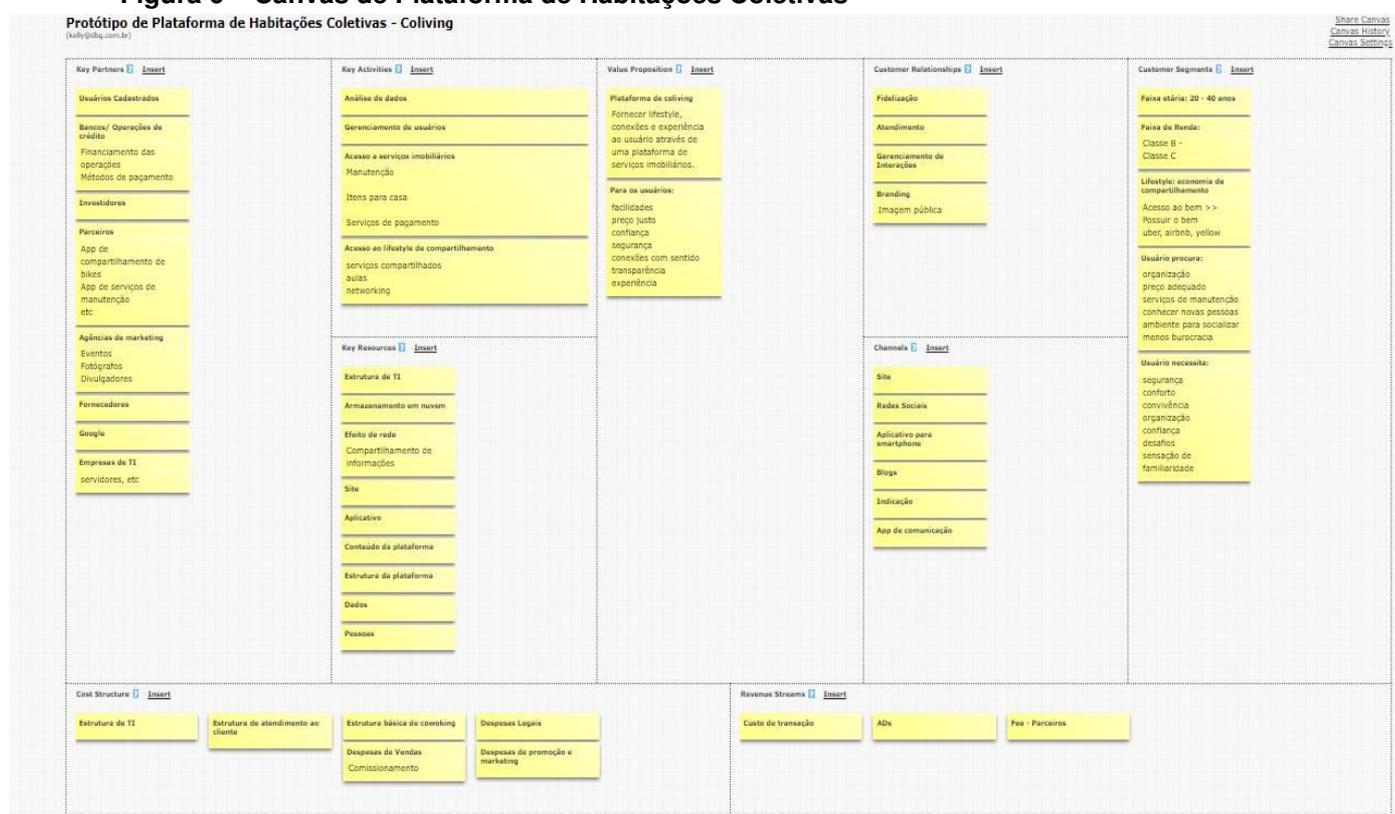
Em termos de concorrência foi observado que os entrevistados utilizam os grupos em redes sociais, as indicações de amigos e os sites de aluguel por temporada, que atendem também a necessidade de habitação e atende indiretamente as necessidades de socialização dos usuários já que há a possibilidade de se compartilhar quarto com pessoas que vivem na habitação escolhida. Há também a questão da informalidade nos processos de locação e das locações diretas, que se apresentam como ameaça a utilização do produto.

## 6.0 PROTÓTIPO DE MODELO DE NEGÓCIOS COM FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

### 6.1 Canvas de Negócios

A ferramenta estratégica de Canvas de Negócios é um mapa dos principais itens de uma empresa e visa facilitar a visualização do negócio em única página, essa ferramenta foi usada em conjunto com as ferramentas estratégicas Oceano Azul para construção dos objetivos apresentados no tópico anterior.

**Figura 6 – Canvas de Plataforma de Habitações Coletivas**



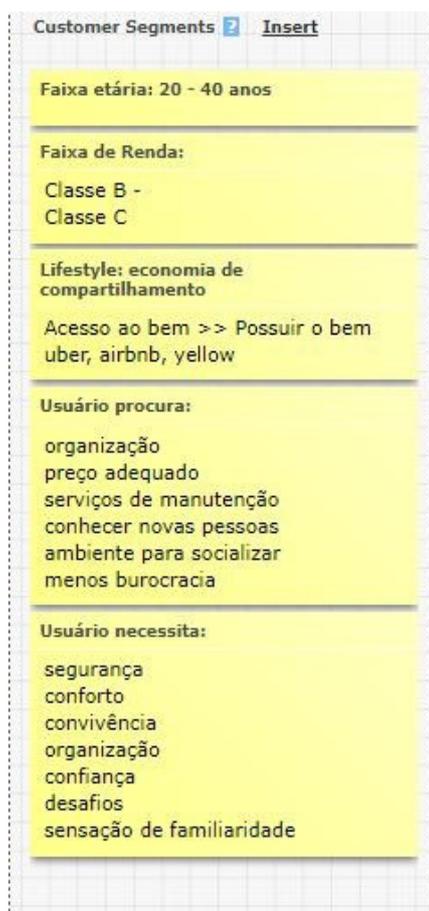
Fonte: Elaborado pela autora

A partir das análises feitas anteriormente, foi construído um protótipo de modelo de negócios com a ferramenta *Canvas*. O modelo foi desenvolvido no site *Canvanizer* e pode ser acessado pelo link constante nas referências. A imagem completa do *Canvas*, em maior resolução, se encontra nos anexos do trabalho.

### 6.1.1 Segmento de Clientes

O segmento de clientes da plataforma compreende pessoas que procuram um *lifestyle* de compartilhamento (serviços, produtos), baseado na idéia de Economia Colaborativa. O perfil dos usuários é composto, majoritariamente, por pessoas com faixa etária de 20 a 40 anos, com ensino superior incompleto (cursando) e início de carreira. São pessoas que buscam por experiências, de forma temporária por diversos motivos. Solidão, falta de dinheiro e até mesmo necessidade de networking são alguns dos pontos levantados para esse segmento. São pessoas pertencentes a classe B e C que procuram espaços organizados, limpos, com preço adequado, que forneçam uma sensação de familiaridade, conforto, segurança, transparência e confiança.

**Figura 7 : Segmento de clientes**



Customer Segments	Insert
<b>Faixa etária: 20 - 40 anos</b>	
<b>Faixa de Renda:</b>	
Classe B - Classe C	
<b>Lifestyle: economia de compartilhamento</b>	
Acesso ao bem >> Possuir o bem uber, airbnb, yellow	
<b>Usuário procura:</b>	
organização preço adequado serviços de manutenção conhecer novas pessoas ambiente para socializar menos burocracia	
<b>Usuário necessita:</b>	
segurança conforto convivência organização confiança desafios sensação de familiaridade	

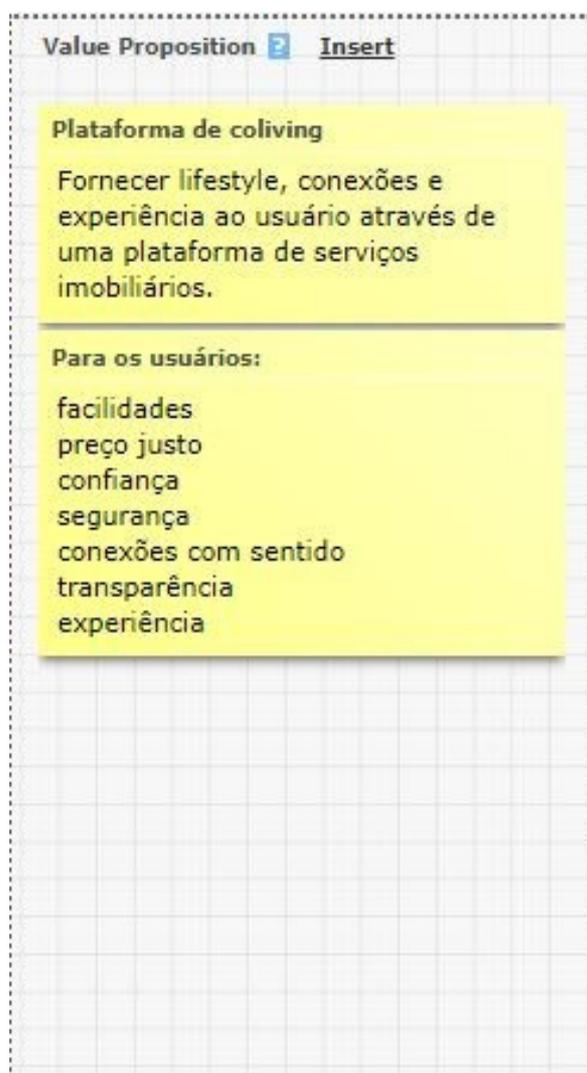
**Fonte: Elaborado pela autora**

Além disso, essas pessoas procuram um lugar onde possam trocar idéias, socializar e conhecer novas pessoas e culturas, pois isso se apresenta como um desafio para elas.

### 6.1.2 Proposta de Valor

A proposta de valor traz um conjunto de benefícios que atendam às necessidades e expectativas dos usuários, sendo essa percepção de valor atrelada aos benefícios percebidos e a disposição de pagamento do cliente.

**Figura 8: Proposta de Valor**



Fonte: Elaborado pela autora

A plataforma de *coliving* pretende fornecer *lifestyle*, baseado na economia de compartilhamento, com conexões pessoais e profissionais, através de serviços imobiliários que oportunizem a melhor experiência do usuário. Sendo os benefícios para o usuário a facilidade de encontrar um lugar para morar, com preço justo, com processos transparentes, confiáveis e seguros. Além disso, a plataforma visa criar conexões entre as pessoas e a tecnologia, que façam sentido, e que permitam a melhor experiência para as pessoas.

### 6.1.3 Canais

Os canais são os meios pelos quais a empresa se comunica e transmite sua mensagem aos usuários. Os canais a serem utilizados devem ser analisados e avaliados conforme a necessidade dos produtos e serviços oferecidos pela plataforma.

**Figura 9: Canais**



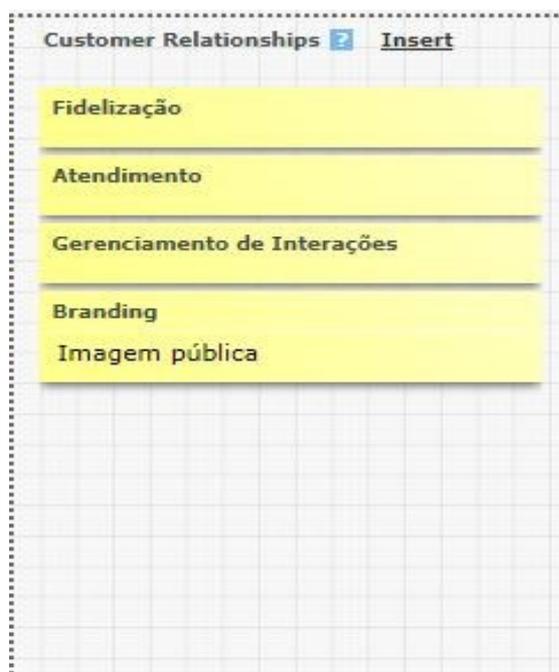
**Fonte: Elaborado pela autora**

Como principais formas de comunicação, foram escolhidos os formatos digitais. Para que haja conhecimento e interação com os usuários, a plataforma se propõe a utilizar as Redes Sociais e os Aplicativos de comunicação como *Whatsapp*, Messenger e SMS. Essas plataformas e aplicativos facilitam a comunicação direta com o usuário e atuam com a redução da taxa de tempo de resposta e melhorando o *rating* da plataforma entre os usuários, por exemplo. Como canal de compra dos serviços oferecidos, um aplicativo voltado aos dispositivos de *smartphone* e o site da plataforma. O apoio de pós venda e manutenção dos usuários é feito pelo site da plataforma.

#### 6.1.4 Relacionamento com o Cliente

O relacionamento com o cliente trata das estratégias que serão utilizadas para atrair, reter e ampliar a relação com os usuários.

**Figura 10: Relacionamento com o cliente**



**Fonte: Elaborado pela autora**

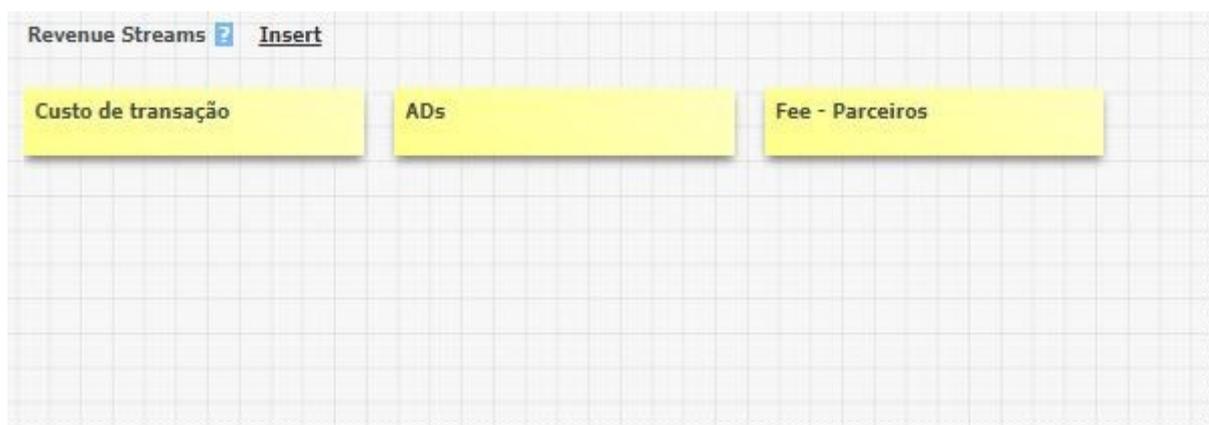
O relacionamento com o cliente da plataforma se dará através do atendimento diferenciado. Visto que o consumidor almeja por uma experiência única, a idéia é que se crie fidelização através de programa de descontos em serviços parceiros e complementares para o usuário. Como por exemplo, desconto em academias para os moradores do *coliving*, descontos em produtos para casa, etc.

A plataforma também fará o gerenciamento de interações entre o prestador e o tomador dos serviços, atuando como “meio de campo”. Além do atendimento dedicado, espera-se criar relação de comunidade com os usuários.

#### 6.1.5 Fontes de Receita

As receitas do negócio podem vir de fontes de diversas naturezas. Ter a identificação dessas atividades que geram receita permite a alocação de recursos e investimentos em áreas que forem identificadas como maiores geradoras de renda durante o processo do planejamento estratégico e orçamentário da empresa.

**Figura 11 : Fontes de Receita**



**Fonte: Elaborado pela autora**

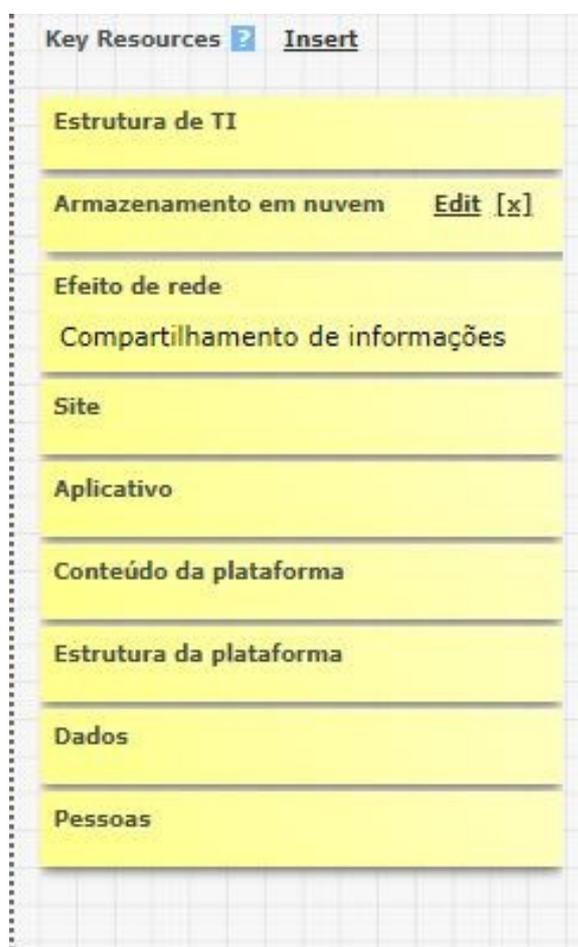
Foram levantadas a questão de cobrança de *fee* dos parceiros para que seus produtos e serviços sejam disponibilizados na plataforma, outro formato de geração de receita são os anúncios patrocinados e as taxas de transação, que seria um pequeno percentual sobre as transações dentro da plataforma. Além

disso, as receitas também poderão ser geradas por atividades extras oferecidas por parceiros ou pelos próprios usuários, onde a plataforma atuará como intermediadora.

#### 6.1.6 Recursos Chave

Os recursos chaves são os meios necessários para que se construa, desenvolva e mantenha o negócio. Eles podem ser físicos, logísticos, materiais ou humanos.

**Figura 12: Recursos Chave**



**Fonte: Elaborado pela autora**

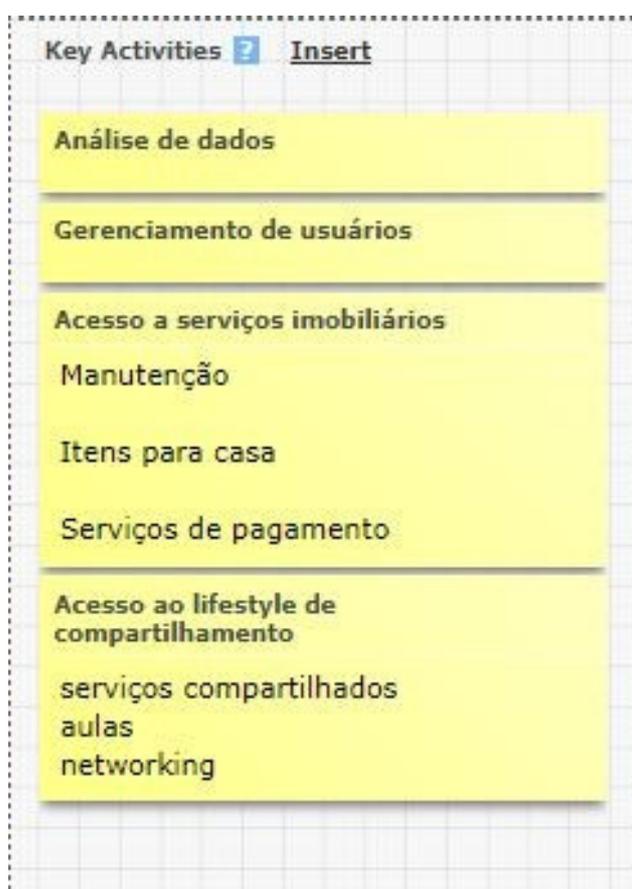
Os maiores recursos utilizados serão os recursos de estrutura de armazenamento de dados em nuvem e de TI. Alguns fornecedores desses serviços podem ser Amazon e Google. O banco de dados da plataforma é o seu

maior ativo, sendo, portanto, um dos recursos chave de maior importância. Além disso, tem-se a estruturação do aplicativo para dispositivos móveis e os recursos de humanos necessários para isso.

### 6.1.7 Atividades Chave

As atividades chave são os principais processos que precisam ser realizados para entregar valor ao cliente. Essas atividades são importantes para que a plataforma possa concretizar criar e oferecer valor ao usuário, além de alcançar os mercados, manter relacionamento e gerar receita.

**Figura 13: Atividades Chave**



**Fonte: Elaborado pela autora**

A análise e gerenciamento dos dados é a atividade fundamental da plataforma. A análise de dados consiste na transformação de um conjunto de dados com o objetivo de verificar e criar sentido as informações. A plataforma também será responsável por manter um banco de dados de seus usuários, de

acordo com a legislação vigente, Lei Geral de Proteção de Dados. Além disso, a plataforma fará a intermediação não só entre os usuários que procuram habitação, mas também entre serviços imobiliários extras, como por exemplo serviços de limpeza e manutenção, itens para casa, transporte compartilhado, etc. A plataforma atuará como um vetor, uma intermediadora de serviços. Outros serviços também podem ser oferecidos dentro da plataforma, no mesmo conceito de *lifestyle* de economia compartilhada, como por exemplo aulas coletivas de música, *yoga*, palestras, etc.

#### 6.1.8 Parcerias Chave

Criar alianças e parcerias estratégicas são itens fundamentais para que a plataforma possa funcionar. Otimização e melhor alocação de recursos e atividades, redução de riscos causados pelas incertezas do mercado e a terceirização de atividades são alguns dos motivos para se criar relacionamento e laços com fornecedores.

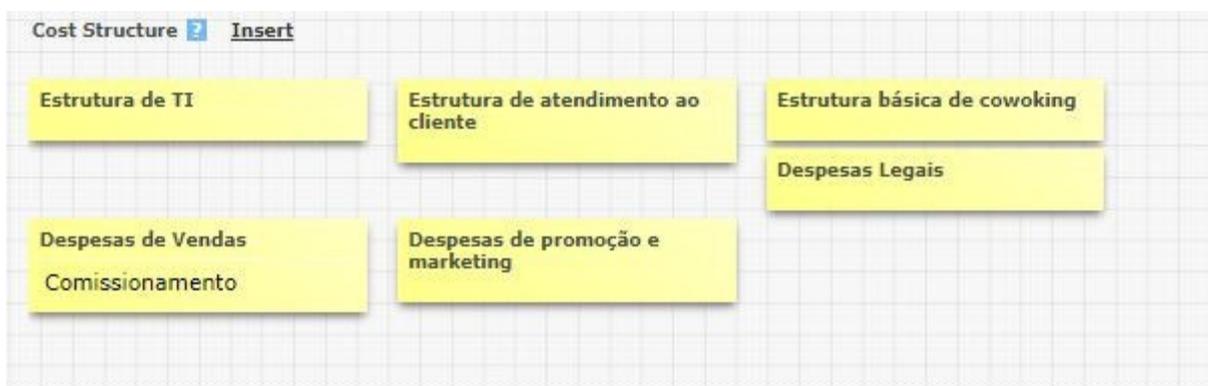


Fonte: Elaborado pela autora

Os parceiros chave da plataforma são os usuários cadastrados, os bancos que fornecem o dinheiro para o investimento das operações da plataforma e também as operadoras de cartões como Nubank e plataformas de transferência de dinheiro como Paypal, por exemplo. Elas podem entrar como parceiras para fornecimento de opções de pagamento aos usuários. Futuramente, investidores também serão os parceiros principais, pois serão a injeção de verba para crescimento do negócio. Os parceiros comerciais também são parte fundamental do negócio, como por exemplo aplicativos que ofereçam serviço de carona (BlablaCar), serviços para casa (Triider), aluguel de bikes (*Yellow*), etc. Os próprios usuários podem entrar como fornecedores e/ou parceiros comerciais. Também são parcerias chave as agências de comunicação, em especial as agências de performance digital. Os fornecedores de estrutura em nuvem e armazenamento de dados como Amazon e Google, além dos fornecedores de serviços de TI e Infraestrutura. Na parte administrativa, empresas de contabilidade, jurídica e recrutamento são alguns dos parceiros chave.

#### 6.1.9 Estrutura de Custos

Para possibilitar o funcionamento do negócio é necessário fazer estimativas de custos e analisar a fonte de receitas e verificação dos recursos para minimizar as despesas.



**Figura 15: Estrutura de custos**

Os principais custos da plataforma são de estrutura de armazenamento de dados e TI. Além disso tem-se as despesas legais para abertura e manutenção da empresa, além do investimento em marketing e despesas administrativas.

A estrutura de custos da plataforma será composta por custos fixos e custos variáveis. Os custos fixos são aqueles que não variam, independentemente se for vendido uma unidade de serviço ou 10 unidades. Seriam as despesas administrativas como por exemplo o aluguel de *coworking*, a estrutura da plataforma e de armazenamento de dados. Nos custos variáveis entrariam por exemplo algum comissionamento de vendas.

## 6.2 Oceano Azul

A ferramenta de oceano azul visa criar novos negócios através da diferenciação ao invés de competir em mercados saturados. Segundo Kim e Mauborgne (2005) os oceanos azuis representam os setores não existentes hoje e os oceanos vermelhos são os mercados com regras competitivas conhecidas e fronteiras setoriais definidas, onde as empresas tentam superar as rivais para ganhar a maior fatia de mercado. Nesse caso, os produtos viram commodities com perspectiva de lucros menores e mercados saturados.

A maneira de encarar a estratégia, a capacidade de inovação de valor com o alinhamento da utilidade, preço e ganhos é o que proporciona o diferencial da organização. Utilizando a ferramenta de Oceano Azul para prototipar a plataforma de compartilhamento de habitações, se busca evitar a competição com os concorrentes e a busca pelo próprio espaço no mercado diferenciando o seu serviço, examinando setores alternativos, redefinindo grupos de compradores do setor, as ofertas de produtos e serviços complementares, os apelos funcional - emocional.

Nesta ferramenta utiliza-se o Modelo das Quatro Ações que é proposto por Kim e Mauborgne (2005):

- Quais fatores devem ser criados?

A plataforma de habitações compartilhadas pretende trazer o *lifestyle* com conexão entre os usuários, facilitando seu dia a dia e promovendo o bem-estar com conforto e segurança. Ou seja, deve oferecer os serviços de forma clara, transparente e confiável.

- Quais fatores devem ser melhorados?

Considerando que a plataforma oferece novas opções ao usuário dos serviços imobiliários, um fator que deve ser melhorado é a expansão da economia colaborativa através de serviços interligados.

- Quais fatores devem ser reduzidos?

A plataforma tem como um dos seus pilares a análise de dados dos

usuários e sua estrutura de TI para oferecer melhor qualidade em serviços imobiliários, então um dos fatores que é necessário reduzir é a questão dos custos de operação.

- Quais fatores devem ser eliminados?

O setor de habitação é muito conservador em termos culturais e isso se projeta na área administrativa de seus ativos, tornando o processo de locação de um imóvel caro, burocrático e normalmente com um serviço de baixa qualidade. Então deve eliminar a burocracia e a baixa qualidade de atendimento.

**Quadro 8: Modelo das Quatro Ações**

<b>Eliminar</b>	<b>Elevar</b>
Burocracia e a baixa qualidade de atendimento	Expansão da economia colaborativa
<b>Reduzir</b>	<b>Criar</b>
Custos de operação	<i>Lifestyle</i> com conexão entre os usuários

**Fonte: Elaborado pela Autora**

No quadro acima é mostrado um resumo do Modelo das Quatro Ações, onde podemos perceber que a maior dificuldade é a questão cultural da economia colaborativa que ainda não é muito expandida no Brasil

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso fez a aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa, de forma individual, para subsidiar a prototipação de um modelo de negócios para uma plataforma de habitações coletivas – *colivings* com ferramentas estratégicas de *Canvas* de Negócios e Oceano Azul.

A partir de *insights* retirados de entrevistas com pessoas que tiveram experiência em habitação compartilhada no exterior, foi elaborado um *canvas* de negócios, onde foi esboçado os pontos necessários para a construção da plataforma de habitações coletivas. Além do *canvas*, foi utilizada a ferramenta de Oceano Azul para visualizar uma diferenciação no negócio.

No questionário aplicado pela autora, as pessoas demonstraram interesse pelo produto, embora demonstrassem receio quanto a utilização de serviços baseados em economia compartilhada no Brasil. De acordo com Botsman e Rogers (2010), os princípios colaborativos envolvem a massa crítica, a capacidade ociosa, a crença no bem comum e a confiança entre desconhecidos. A falta de confiança no sistema colaborativo não foi constatada para experiências em outras culturas fora do país. Assim, estes princípios seriam ponto a serem trabalhado para a implantação do negócio.

Para a obtenção dos insights, foram realizadas diversas entrevistas onde se pode perceber as necessidades dos usuários, mesmo que ocultas nas entrelinhas de suas falas. A maior dificuldade da construção de sentido e aplicação de inteligência estratégica de forma individual é a questão da limitação de idéias e percepções das pessoas. Em uma construção de sentido coletivo, possivelmente, haveriam percepções diferentes e novos caminhos e soluções poderiam ser abordados.

Lesca e Janissek-Muniz (2015), trazem o conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) como um processo coletivo e pró-ativo, que contribui com a racionalização da tomada de decisões, através do qual os membros de uma empresa ou as pessoas relacionadas ao projeto captam – percebem, provocam ou escolhem -, de forma voluntária, e utilizam informações relacionadas as mudanças no ambiente externo da organização. O método de Inteligência Estratégica Antecipativa pode ser utilizado como um processo que permite, por meio da interpretação de informações, aprender sobre o ambiente e

identificar espaços de mercado e inovação. A análise de conteúdo e os insights retirados no processo de criação de sentido com o *Puzzle* auxiliaram na elaboração das hipóteses e definições das ações para as ferramentas estratégicas. O método da Inteligência Estratégica Antecipativa pode ser aplicado a novos negócios seguindo os passos de definição do alvo, coleta das informações, seleção das informações coletadas, agrupamento das informações, montagem do *puzzle* com identificação de relações entre as informações, elaboração de hipóteses e ações.

A utilização de ferramentas estratégicas como apoio da aplicação da inteligência estratégica foi fundamental para compreender as soluções e perceber que o negócio é uma solução possível, porém se faz necessário um estudo mais aprofundado em termos de receitas e estrutura, se for o desejo levar o produto para o mercado.

Para a autora, o trabalho foi de fundamental importância, não apenas como trabalho de conclusão de curso, mas também para descobrir novos rumos na carreira, se desafiar e para a exploração prática de assuntos abordados durante a graduação.

## REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. **Plataform Economy: Technology Driven business model innovation from the outside in.** Disponível em: [https://www.accenture.com/t20160823T222808Z\\_\\_\\_w\\_\\_\\_\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Platform-Economy-Technology-Vision-2016.pdf?la=en#zoom=50](https://www.accenture.com/t20160823T222808Z___w_____/us-en/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Platform-Economy-Technology-Vision-2016.pdf?la=en#zoom=50). Acesso em: 19 de Agosto de 2018
- ANDRADE, H.; PINTO, M. **“O que é meu é seu?” - Seria o consumo colaborativo uma inovação social?** . 2014. Disponível em : [http://estudosdoconsumo.com/wp-content/uploads/2018/05/ENEC2014-GT08-Andrade\\_Pinto-O\\_que\\_e\\_meu\\_e\\_seu\\_seria\\_o\\_consumo\\_colaborativo\\_uma\\_inovacao\\_social.pdf](http://estudosdoconsumo.com/wp-content/uploads/2018/05/ENEC2014-GT08-Andrade_Pinto-O_que_e_meu_e_seu_seria_o_consumo_colaborativo_uma_inovacao_social.pdf). Acesso em: 19 de Agosto de 2018
- BENEDETTI, K.C & RAIMUNDINI, S.S & OLIVEIRA, F. G & MUNIZ, R. (2014). **Aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido.** Revista de Gestão. 21. 199-217. 10.5700/rege526.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2011
- BIOLCHINI, Clarissa, PIMENTA, Marcelo e OROFINO, Maria Augusta et al. **Ferramentas Visuais para Estrategistas.** São Paulo, 2012.
- BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **What’s Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption,** HarperBusiness, 2010.
- BORGES, N.; & MUNIZ, R. 2017 **The Environmental Scanning as an Informal and Individual Practice in Organizations.**
- BORGES, N.; MUNIZ, R.; FREITAS JUNIOR, J.C. 2016. **Oportunidades do uso** informal das tecnologias de informação móveis e sem fio no contexto da inteligência estratégica antecipativa e coletiva.
- CAMPOS, C. (2002) **MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde.** Disponível em : <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>
- CANVAS DE NEGÓCIOS – **Protótipo do Modelo de Negócios – Plataforma de Habitações Coliving.** Disponível em : <https://canvanizer.com/canvas/r6c5mTx3wu5Gk>
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLIVING. Disponível em: <https://coliving.com/brazil/porto-alegre> . Acesso em: 20 de Setembro de 2018

COMMON. Disponível em: <https://www.common.com/real-estate-partners/>. Acesso em: 20 de Setembro de 2018

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários**. 4. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1996.

CARON-FASAN, M. L.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise de Informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências**. RAUSP, v. 39, n.3, p. 205-219, jul/set 2004

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo : transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008

EINAV, Liran, Chiara Farronato, and Jonathan Levin. **"Peer-to-Peer Markets."** *Annual Review of Economics* 8 (2016): 615–635. Disponível em: <https://web.stanford.edu/~leinav/pubs/AR2016.pdf>. Acesso em: 09 de Setembro de 2018

EXAME. **O Novo negócio das Plataformas**, 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/o-novo-negocio-das-plataformas/>. Acesso em: 09 de Setembro de 2018

FRAIBERGER, S. P.; SUNDARARAJAN, A. **Peer-to-Peer Rental Markets in the Sharing Economy**, 2ª. ed. NYU Stern School of Business Research Paper, 2017. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2574337>. Acesso em: 07 de Setembro de 2018

FREITAS, H. & MUNIZ, R. & MOSCAROLA, J. (2005). **Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos**. Revista de Economia e Administração. 4. 10.11132/rea.2002.84.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica**. In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, 2006, Curitiba/PR

FREITAS, H., & JANISSEK, R. 2000. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GROZDANIC, L. **Space as a service: Business Model that change how we live and work**, 2016. Disponível em: <https://archipreneur.com/space-as-a-service-business-models-that-change-how-we-live-and->

work/?utm\_medium=website&utm\_source=archdaily.com. Acesso em: 10 de Setembro de 2018

HAMARI, Juho and Sjöklint, Mimmi and Ukkonen, Antti, **The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption**. 2015. Journal of the Association for Information Science and Technology. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2271971> . Acesso em: 10 de Setembro de 2018

HORTON, J.; ZECKHAUSER, R. **Owning, Using and Renting: Some simple Economics of the Sharing Economy**, 2016. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w22029.pdf>. Acesso em: 10 de Setembro de 2018

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER P.; KELLER K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUECKE, Richard. **Estratégia: criando e implementando a melhor estratégia para o seu negócio**. 4ed. Rio de Janeiro, Record, 2009.

LESCA, H. e JANISSEK-MUNIZ, R. 2015. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: O Método L.E.SCAnning**. Porto Alegre: Pallotti.

LUECKE, Richard. **Ferramentas para empreendedores: ferramentas e técnicas para expandir seus negócios**. Tradução Ryta Magalhães Vinagre. 3ªed. Rio de Janeiro: Record, 2009 (Harvard Business Essentials)

MARKET ANALYSIS. **O consumo colaborativo e o consumidor brasileiro**. 2015. Disponível em: <http://marketanalysis.com.br/wp-content/uploads/2017/04/2015-Market-Analysis-O-consumo-colaborativo-e-o-consumidor-brasileiro.pdf>. Acesso em: 18 de Agosto de 2018

MUNIZ, R. & LESCA, H & FREITAS, Henrique. (2011). **"Inteligencia Estrategica Antecipativa e Coletiva para tomada de Decisão"**.

OSTERWALDER, A.; PIGNCUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2011.

PRAHALAD, C.K. & RAMASWAMY, V. **The Future of Competition**: Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004

PWC. **Consumer Intelligence Series – The Sharing Economy**. Disponível em: [https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc\\_etude\\_sharing\\_economy.pdf](https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc_etude_sharing_economy.pdf)

Acesso em: 18 de Agosto de 2018

PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M.; CHOUDARY, S. **Platform revolution :HOW NETWORKED MARKETS ARE TRANSFORMING THE ECONOMY— AND HOW TO MAKE THEM WORK FOR YOU**. 1st ed. New York: W. W. Norton & Company, Inc., 2016

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

POWELL, W.; SMITH-DOERR, L. **Network and Economic Life**. In: SMELSER, N. J.;

RAIMUNDINI, S.; CORSO, K. B.; GRANADO, F.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Aplicação do Método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido**. In: 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas IFBAE, 2011, Franca/SP. Anais do 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, IFBAE, 2011.

SUNDARARAJAN, A.; **Peer-to-Peer Businesses and the Sharing (Collaborative) Economy: Effects and Regulatory Issues, Overview, Economic** 2014.  
Disponível em:

<https://docs.house.gov/meetings/SM/SM00/20140115/101613/HHRG-113-SM00-20140115-SD003-U1.pdf>. Acesso em: 18 de Agosto de 2018

SUNDARARAJAN, A. **The sharing economy**. 1st ed. Cambridge, MA: The MIT Press, 2016.

SEBRAE. **GEM – Global Entrepreneurship Monitor**, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 19 de Agosto de 2018

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**, 2016. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Sobreviv%C3%Aancia-de-Empresas-no-Brasil-2016-FINAL.pdf>. Acesso em: 19 de Agosto de 2018

TEIXEIRA, H.; BARBOSA, M. **Motivação dos usuários de consumo colaborativo**, 2017. Disponível em: [http://www.enangrad.org.br/2017/pdf/2017\\_ENANGRAD426.pdf](http://www.enangrad.org.br/2017/pdf/2017_ENANGRAD426.pdf). Acesso em: 20 de Agosto de 2018

THE TREND KILLERS. **8 Colivings ao redor do mundo que você precisa conhecer**, 2016. Disponível em: <http://thetrendkillers.com/2017/04/03/8-colivings-ao-redor-do-mundo-que-voce-precisa-conhecer/>. Acesso em: 03 de Setembro de 2018

THE GUARDIAN. **Coliving: the companies reinventing the idea of roommates**, 2016. Disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2016/mar/20/co-living->

companies- reinventing-roommates-open-door-common-. Acesso em: 18 de Agosto de 2018

UNCTAD. **Information Economy Report**. Disponível em: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017\\_overview\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017_overview_en.pdf). Acesso em: 18 de Agosto de 2018

VALOR. **Airbnb acrescentou R\$ 2,5 bi ao PIB brasileiro em 2016**. Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/5151790/airbnb-acrescentou-r-25-bilhoes-ao-pib-brasileiro-em-2016-diz-fipe>. Acesso em: 20 de Agosto de 2018

WAGNER, T., KUNDT, M., Lagomarsino, J. and MATTAR, H. **Listening to Sharing Economy Initiatives**, 2015. Disponível em:< [http://www.scp-centre.org/wp-content/uploads/2016/05/Listening\\_to\\_Sharing\\_Economy\\_Initiatives.pdf](http://www.scp-centre.org/wp-content/uploads/2016/05/Listening_to_Sharing_Economy_Initiatives.pdf) >. Acesso em: 20 de Agosto de 2018

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

**SCHERER, J. 2012**. Modelagem de negócios: criação do Modelo Canvas de Negócios de uma casa de chá

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 - Questionário**

#### **Perguntas genéricas:**

Idade, sexo, escolaridade, trabalho (estágio, bolsa, clt, informal, autônomo, bicos), faixa de renda

#### **Perguntas sobre a habitação compartilhada, usuário e experiência:**

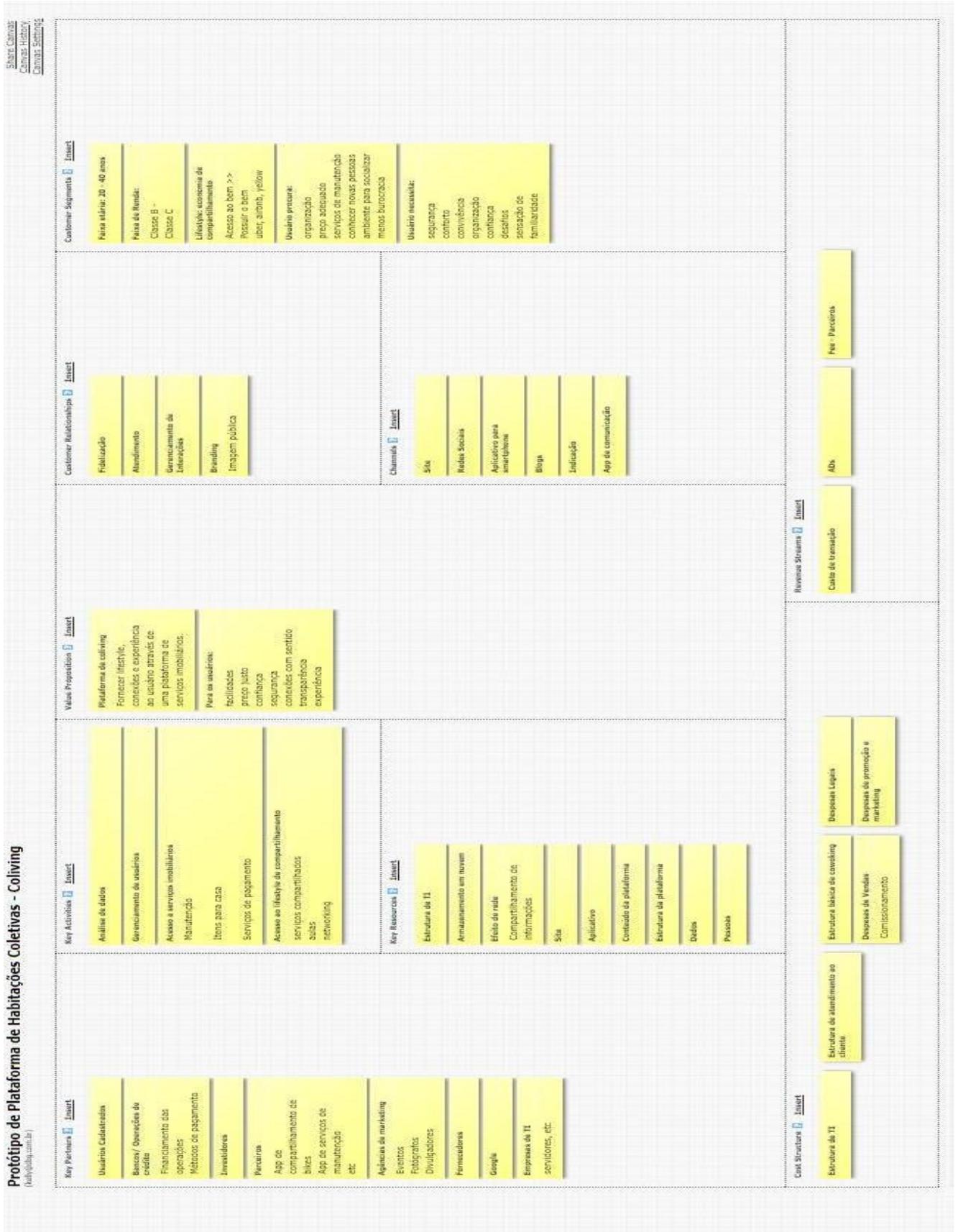
- Como foi/ é sua experiência morando em habitação compartilhada?
- Quantas pessoas, além de você, moram/moravam na mesma residência?
- Como é/era o ambiente e quais cômodos são/eram compartilhados?
- Qual a sua maior dificuldade na residência?
- Por quanto tempo permanece/permaneceu morando lá?
- Como funciona/funcionava a organização do espaço?
- O que mais gostou na sua experiência?
- O que menos gostou? Teve alguma frustração?
- O que mudou em você com essa experiência?
- Qual o número ideal de pessoas para morar com você em uma residência compartilhada?
- Do que você sentiu falta nessa habitação?
- Qual era a sua ideia sobre divisão de casa com "estranhos" antes dessa experiência? E depois disso?
- Dividir um espaço com desconhecidos é mais atrativo para você? Porquê?
- Você passou por algum processo seletivo para morar na habitação? Como foi?
- Como foi a burocracia para alugar o espaço?
- Quem era o responsável por tratar da burocracia de aluguel? Havia algum gerente, administrador no imóvel?

- Como você encontrou esse lugar?
- O que te faria compartilhar uma residência?
- Como você vê a moradia compartilhada?
- O que acha de um app que conecte você a parceiros de apê?
- Você utilizaria? Porquê?

**ANEXO 2 – QUADRO EM BRANCO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIO**

<i>Parcerias</i> 	<i>Atividades-chave</i> 	<i>Oferta de Valor</i> 	<i>Relacionamento</i> 	<i>Segmentos de Clientes</i> 
	<i>Recursos</i> 		<i>Canais</i> 	
<i>Estrutura de Custos</i> 		<i>Fontes de Receita</i> 		

ANEXO 2 - CANVAS DE NEGÓCIO



## ANEXO 3 – ENTREVISTAS

PERFIL DOS ENTREVISTADOS	
Entrevistados	10 un
Faixa etária	20-40 anos
Sexo	f/m
Trabalho	Autônomos, CLT
Faixa de renda	3-5 sm
Escolaridade	Ensino médio, Graduação e Pós

<p><b>- Como foi/ é sua experiência morando em habitação compartilhada?</b></p>	<p>a sensação de um pouco mais de independência e de cada um por si. Não tem muito coletivo</p> <hr/> <p>foi uma experiência para aprender inglês, fiquei em uma casa de família</p> <hr/> <p>foi para aprender espanhol e trabalhar fora</p> <hr/> <p>eu queri conhecer e aprender coisas diferentes e tinha amigos que já tinham saído e tinham ido morar fora, então teve essa conexão aí. a gente acabou se entrosando mais rápido na cidade, nos rolês e tal.</p> <hr/> <p>oportunidade de conviver com pessoas de outros países. O que me acrescentou foi conhecer um pouco de outras culturas, entender um pouco mais dessas pessoas.</p> <hr/> <p>resolvi ir para a Irlanda porque era o lugar que era mais barato e que possibilitava trabalhar.</p> <hr/> <p>não estava contente com a vida que eu levava, com a minha carreira e resolvi ir p/ NZ para aprender inglês e trabalhar. Como eu já tinha morado com pessoas de outras culturas, quando fui procurar casa eu achei melhor procurar com outros brasileiros para não ter problemas e aqui a gente faz quase tudo junto até compras de mercado</p> <hr/> <p>Eu fiquei numa casa de família, eles tinham experiência em receber, fui para aprender inglês e foi bem legal</p> <hr/> <p>Foi uma experiência bem estranha, eram muitas pessoas muito diferentes morando no mesmo lugar</p> <hr/> <p>habitações eram compartilhadas em universidades / ambiente era super acolhedor, aconchegante</p>	<p><b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b></p>
<p><b>- Quantas pessoas, além de você, moram/morava</b></p>	<p>6 pessoas no apartamento, cada pessoa em um quarto e os dois banheiros eram compartilhados e a cozinha era compartilhada.</p> <hr/> <p>foram 4 pessoas morando no apê, éramos eu e a minha esposa e mais 2 caras, moramos 1 ano e pouco.</p> <hr/> <p>Morei com 6 pessoas, ahn.. no inicio tinham 2 brasileiras e o resto todo eram latinos</p> <hr/> <p>São 6 pessoas</p> <hr/> <p>6 pessoas</p>	<p><b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b></p>

<p><b>moram/moravam na mesma residência?</b></p>	<p>8 pessoas, eram 4 casais</p> <hr/> <p>era eu e mais dois universitários</p> <hr/> <p>eu tinha uma mãe e um pai alugados assim e um irmão que era tailandes</p> <hr/> <p>média era de 4 pessoas/ Chegaram a ter 7</p> <hr/> <p>dividi o quarto com mais uma menina e a gente dividia o apartamento com mais duas meninas</p>	<p><b>COMPARTILHADA</b></p>
<p><b>- Como é/era o ambiente e quais cômodos são/eram compartilhados ?</b></p>	<p>os quartos eram individuais, o resto era compartilhado. a sala era pequena e a cozinha também</p> <hr/> <p>a sala de estar e jantar que eram juntos e banheir. Os quartos eram individuais/No piso de baixo tinham dois quartos onde ficam eu e o alemão que dividia lá com a gente em outro (quarto). Tinha também um banheiro e mais um hall de entrada e no segundo piso tinha o quarto da dona da casa e do filho e lá em cima também tinha o banheiro dela e estar e jantar que eram juntos, né.. E no andar de baixo que é onde ficava o meu quarto também ficava o escritório que mais tarde também foi utilizado por mais dois</p>	<p><b>HABITAÇÃO O COMPARTILHADA</b></p>
	<p>intercambistas</p> <hr/> <p>dois quartos, com banheiro, uma cozinha e uma pequena sala de estar, áreas comuns, cozinha, banheiro e sala compartilhada com todo mundo que morava no apartamento</p> <hr/> <p>Todos os espaço eram divididos, a gente morava no mesmo quarto. tinha uma cama do lado da outra e é isso aí. A gente dividia o armario, tudo.</p> <hr/> <p>era uma casa alugada, eu aluguei um quarto e era eu e mais dois, cada um tinha o seu quarto mas a gente dividia banheiro, cozinha, etc. O quarto era individual, o resto da casa era toda compartilhada entre os três.</p> <hr/> <p>Era um apartamento grande, com 04 quartos e um apartamento não muito antigo, reformado, com uma estrutura boa. Era num bairro legal, tinha mercado perto.</p> <hr/> <p>eu morei num dormitório da universidade. Era um apartamento com 6 quartos, uma cozinha compartilhada, e dois banheiros. O quarto era individual.</p> <hr/> <p>O banheiro e a cozinha era compartilhada com todas as pessoas. Não tinha sala de estar nessa casa, porque eles utilizavam o espaço que seria da sala como um do quartosA casa era muito boa, ela tinha dois andares. Daí no andar superior tinham 3 quartos e o banheiro e no andar de baixo tinha a sala que era utilizada de quarto, a cozinha que era bem grande e o jardim. A área era bem grande, então tinha espaço para guardar as bicicletas e para atividades externas e a gente costumava fazer churrasco..</p>	

	<p>Sao 3 quartos e cada quarto tem 2 pessoas. Sao todos brasileiros. Na casa tem uma sala e cozinha compartilhada e 2 banheiros e o acesso a casa se dá por cartões. não tem chaves</p>	
<p><b>- Qual a sua maior dificuldade na residência?</b></p>	<p>moravam 4 casais e casa não tinha nem sala, era só o quarto</p> <p>a questão de Higiene e Limpeza e manutenção do lugar é bem diferente se comparar com nós brasileiros.</p> <p>O condomínio estudantil que tô morando fornece a limpeza, mas eles são meio complicados e ficam fiscalizando e multando a galera. Internet exclusiva do condomínio.</p> <p>no acordo que eu fiz com eles, eles cobraram um valor extra para ter limpeza e a única coisa que eles pediam era pra manter a cozinha limpa, então o que a gente sujava, tinha que limpar.</p> <p>era bem tranquilo porque a gente tinha uma fixeireira terças e quintas, então a gente podia deixar a louça desarrumada, era tipo..saia para estudar e a casa tava limpa, enfim, foi bem tranquilo.</p> <p>foi um pouco difícil dividir os ambientes porque eu sou muito a cultura brasileira, ah tipo.. usou, lavou, guardou, e lá não era bem assim./ foi um pouco mais desafiador por causa, por q/ao mesmo tempo que eu tinha que aprender a cozinhar e me virar com tudouestão de comida, alimentação, a louça estava sempre suja e eu tinha um pouco de toque no começo e eu queria lavar, mas ao mesmo, se eu lavasse e saísse quando voltasse já tava tudo sujo/ mas também a dificuldade de eu ter que aprender a me virar.</p> <p>A questão da convivência também pesou. O pessoal mais frio e também a questão de higiene. Então acho que foi a convivência com outras culturas</p> <p>O que eu menos gostei foi que eu nunca me sentia em casa, a gente tinha tinha Tudo perfeito, apartamento, carro, trabalho. Mas nunca parece que é teu. Eu nunca consegui me sentir “esse é o meu lugar”</p> <p>Um coisa ruim era que não tinha um ambiente de convivência. Não tinha sala. Era uma cozinha que tinha um sofá pequeno</p> <p>senti saudade do conforto da minha casa e da minha família</p>	<p><b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b></p>
	<p>a unica coisa q n temos é ar condicionado</p> <p>senti falta da questão de comunicação com os guris, porque eles eram um pouco fechados e eles estavam só querendo alugar um apartamento e não criar uma amizade</p> <p>Não sei</p>	

<p><b>- Do que você sentiu falta nessa habitação?</b></p>	<p>senti falta foi do conforto rsrs desde um sofá pra se atirar, porque além do quarto o espaço de convívio não era tão confortável, então tu não se sentia tão bem lá; aquela coisa de chegar em casa, deitar no sofá e tudo mais. Então acabava indo pro quarto.</p> <p>quando a gente está num lugar sozinho, a gente faz da nossa maneira, mas quando tá com mais gente tem que chegar num comum acordo que funcione pra todo mundo.</p> <p>senti falta de ter uma sala, um lugar de convivência, mas o que eu mais senti falta foi a sensação de estar com a minha família</p> <p>O que eu senti falta mesmo foi de uma sala para convívio, porque acaba que a gente usava o quarto ou a cozinha quando queria ver seriados, etc. Não tinha um sofá, pra sentar e sei lá...conversar com as outras pessoas, então a gente acabava se reunindo na cozinha ou na área.</p>	<p><b>HABITAÇÃO O COMPARTILHADA</b></p>
	<p>o fato do prédio ter patio mas ser só calçado, uma area verde cm grama só q fosse</p> <p>ah, eu acho que uma área aberta, né.. com churrasqueira, sei lá..</p> <p>As janelas eram pequenas e com uma abertura pouca, então a ventilação era deficitária./ sacada</p>	
<p><b>- Como você vê a moradia compartilhada?</b></p>	<p>uma oportunidade, pra gente ampliar o ciclo de amizades, ahn.. crescer, amadurecer, se tornar uma pessoa mais tolerante.</p> <p>Bah,eu acredito se tu tem um quarto sobrando e tá precisando de grana, não vejo problema em compartilhar</p> <p>Acho legal a ideia do aplicativo!!! Eu toparia certo ficar na casa de alguém e receber alguém na minha casa</p> <p>Eu acho que é uma necessidade temporária..ahn.. eu não moraria pra sempre dessa forma</p> <p>Eu acho que a moradia compartilhada é muito sobra a troca</p> <p>Eu vejo a moradia compartilhada como algo interessante para quem gosta de ter convivência com outras pessoas</p> <p>eu acho que pode juntar tudo aquilo de conversa, interesse, trabalho,</p> <p>eu acho que tem muito a questão de segurança na parte de compartilhamento, mas acho que é uma boa solução para os centros urbanos</p> <p>Eu vejo a moradia compartilhada como uma coisa necessária para centros urbanos, e...acho que é uma experiência legal.</p> <p>boa solução, mas para quem precisa de um espaço momentâneo, mas não alguma definitiva pro resto da vida.</p>	<p><b>HABITAÇÃO O COMPARTILHADA</b></p>

<p><b>- O que acha de um app que conecte você a parceiros de apê?</b></p>	<p>tem uns aplicativos que existem disso, um que se chama couchsurfing ( que tu fica nos sofá das pessoas) pelo mundo todo e se tu receb alguém na tua casa, pode ter certeza que tu vai sr recebido pela pessoa na casa dela. Minha irmã já fez isso. Eu acho que é mal divulgado. Isso é tipo um parceiro de apê..né..só que temporário</p> <p>o aibnb que é a principal ferramenta que eu vejo hoje a nivel mundial ela não tem essa seleção, embora tu possa colocar um pequeno texto sobre ti, é muito pouco confiável/ Se tivesse um aplicativo para validar tais informações, eu acho que seria bom.</p> <p>eu acho que seria bom, acho necessário</p> <p>acho interessante fazer um compilado de pessoas com o mesmo perfil que tu</p> <p>aplicativo que conecta os parceiros de apartamento seria bem legal. Uma coisa específica pra isso, porque junta toda a galera que tá com o mesmo objetivo, e eu acho que facilitaria isso.</p> <p>Mas talvez seja interessante, né? Tu estar dividindo um espaço com pessoas que talvez tenham os mesmos interesses que tu, o mesmo objetivo.</p> <p>Acho interessante estar num apartamento que as pessoas colaboram entre si e que tem perfis semelhantes</p> <p>facilitaria muito, porque eu quando cheguei lá, passei dias procurando um lugar.</p> <p>Acho massa, eu usaria, facilita pra conhecer gente com perfil parecido,né?</p> <p>válido, pois ao meu conhecimento não existe um específico</p>	<p><b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b></p>
<p><b>- Você utilizaria? Porquê?</b></p>	<p>Eu certamente utilizaria, eu acho que em cidades universitárias como Porto Alegre, Santa Maria,, Pelotas, aqui no Rio Grande do Sul. Facilitaria muito a vida dos estudantes ou daquelas pessoas que vem do interior ou de outros estados. Eu acho que acabaria unindo essas pessoas e barateando os custos pra todo mundo.</p> <p>usaria pra ter uma convivência melhor com as pessoas, já imaginando que as pessoas vão ter os mesmo costumes que tu e tudo mais.</p> <p>só utilizaria se eu tivesse num intercâmbio, baixaria no primeiro mês e depois apagaria, para não ficar ocupando espaço no meu celular. Acho que se o aplicativo oferecesse serviços dentro dele, tipo pagamento de aluguel, seria um maneira mais segura</p> <p>se eu confiasse suficientemente no aplicativo eu usaria para colocar alguém para morar na minha casa.</p> <p>Eu utilizaria. Talvez pela experiência, mas não sei se me faria escolher ficar num lugar por causa da pessoa, porque pra mim seria mais importante o lugar ( a habitação) do que as pessoas vivendo lá.</p>	<p><b>HABITAÇÃO COMPARTILHADA</b></p>

	<p>Eu acho que se tivesse maneiras de eu filtrar o estilo de vida da pessoa, eu acho que sim eu consideraria usar.</p> <p>Sim, tipo.. tu olha as fotos, as localização parece okay, mas quando tu chega lá não é bem isso. Se tu tivesse um escore ou algo assim, seria bom.. porque tu vai na sorte né? E o que mais dá de treta é: tu roubou minha comida ou então: só eu que limpo a casa.</p> <p>Claro, acho que seria uma mão na roda</p> <p>Sim, acho que se eu fosse dividir um apê..talvez eu utilizasse</p> <p>ara encontrar pessoas que compartilhe meu perfil de morador e que estejam dispostos a pagar minha faixa de valor pelo aluguel</p>	
<p><b>- Como foi a burocracia para alugar o espaço?</b></p>	<p>tudo informal, achei pelo facebook, fotos e tal.. e quando cheguei lá paguei um caução</p> <p>foi tudo por uma agência de intercambio</p> <p>Pagamento antecipado de 150 dolares por semana e caução de três meses, mas foi pouca a burocracia</p> <p>A casa foi alugada com um andlord pra ti alugar na Irlanda, tu faz um contrato direto com o proprietário e dai eles pedem normalmente recomendações, que tu faça um depósito caução / Eu vi as fotos pelo facebook, eu já estava lá na Irlanda e marquei de visitar a casa/ O pagamento de caução era de 2 meses antecipados e depois que tu saia eles devolviam o dinheiro.</p> <p>A universidade fazia toda a parte burocrática e eles tem tipo uma imobiliária da universidade, que eles tem a chave do apartamento. Aí eu fui até lá, assinei o contrato, paguei o caução e pronto/quando eu aluguei eu tive que pagar um caução, e a parte ruim é que eu tinha que ir todo mês na secretaria da universidade para fazer o pagamento em dinheiro porque não aceitavam transferência bancária.</p> <p>Nós alugamos o quarto direto com as pessoas, então a burocracia era pouca. Tu chegas lá, paga o depósito e é isso. Num dos apartamentos que ficamos nós fizemos um contrato, porém bem simples. Era no fio do bigode mesmo.</p> <p>Zero burocracia, foi tudo informal, eu negocie inclusive o preço direto com eles</p> <p>foi por agência de intercambio, então eu tive que preencher o formulário e assinar contrato.</p> <p>burocracia foi toda feita pela empresa</p> <p>A parte burocrática foi toda resolvida por uma agência o IEE, então eu não tive nenhum trabalho com isso</p>	<p>EXPERIÊNCIA</p>

<p><b>- Quem era o responsável por tratar da burocracia de aluguel? Havia algum gerente, administrador no imóvel?</b></p>	<p>era o cara que fez a locação, eu pagava direto pra ele</p> <hr/> <p>funcionava com autogestão e o aluguel era sublocado de uma das meninas</p> <hr/> <p>era a agência de intercambio que fez tudo</p> <hr/> <p>aluguei direto com o landlord</p> <hr/> <p>A universidade fazia toda a parte burocrática e eles tem tipo uma imobiliária da universidade, que eles tem a chave do apartamento. Aí eu fui até lá, assinei o contrato, paguei o caução e pronto.</p> <hr/> <p>Eram 3 irmãos que moravam na casa, aí um deles saiu e ele alugou pra mim e eu negocieei com ele pelo whatsapp. Então eles mesmos gerenciavam tudo. Eu só pagava o combinado.</p> <hr/> <p>foi por agência de intercâmbio</p> <hr/> <p>direto com a agência</p> <hr/> <p>responsável pelo pagamento e administração de imóveis, se tivesse algum dano, alguma coisa, também a gente reportava diretamente ao IEE.</p> <hr/> <p>Fora isso tinha o landlorde que cuidava da parte burocrática.</p>	<p>EXPERIÊNCIA</p>
<p><b>- Como você encontrou esse lugar?</b></p>	<p>achei por uns sites de aluguel e venda de imóveis</p> <hr/> <p>Esse lugar nos achamos num grupo de facebook airbnb. Meu irmão fez intercambio na europa e fez o mesmo esquema do airbnb. Foi muito espelhado nele.</p>	<p>EXPERIÊNCIA</p>
	<p>foi por agência de intercâmbio</p> <hr/> <p>direto com a agência</p> <hr/> <p>Universidade escolheu</p> <hr/> <p>eles utilizam muito os grupos do facebook para anunciar e tem um... site tipo OLX da Irlanda que eles anunciam as vagas compartilhadas. Eu achei pelo facebook</p> <hr/> <p>facebook e uns sites tipo o trade-me</p> <hr/> <p>Achei pelo facebook</p> <hr/> <p>o local estava vinculado à Universidade</p>	
	<p>ah, talvez se tivesse um ambiente legal com uma galera tri..</p> <hr/> <p>Comida a vontade e pronta, sem preocupações com contas, com lavagem de de roupas.</p>	

<p><b>- O que te faria compartilhar uma residência?</b></p>	<p>questão de custos e de conhecer gente nova</p>	<p><b>EXPERIÊNCIA</b></p>
	<p>compartilhamento das informações, mas se eu fosse morar novamente dessa forma, eu acho que eu procuraria um lugar que tivesse um quarto separado e uma sala de convivência.</p>	
	<p>eu não descarto a possibilidade se no futuro, precisar, eu dividir uma habitação .</p>	
	<p>Eu acho que a necessidade de morar com alguém, sei lá e talvez o motivo de não morar com alguém seja a privacidade</p>	
	<p>Acho que seria a questão de grana</p>	
	<p>seria a questão de custos, ahn...e para morar num lugar mais perto do meu trabalho.</p>	
	<p>sensação e que dividir um imóvel de um terceiro e que não é algo para sempre, que tu está ali num momento, numa coisa momentanea e passageira que tu ta vivendo ali. Agora se é tua casa, é o teu espaço, né..</p>	
	<p>é além da questão da grana, essa oportunidade de conviver com outras pessoas, novas culturas, novas experiências.</p>	

<p><b>- Você passou por algum processo seletivo para morar na habitação? Como foi?</b></p>	<p>Só conversa mesmo, mas não tinha formulário. Foi bem informal</p>	<p><b>EXPERIÊNCIA</b></p>
	<p>Foi na visita mesmo, só um bate papo</p>	
	<p>Não, foi tudo acertado pela agência de intercâmbio</p>	
	<p>basicamente foi só uma entrevista, pois já tinha referências de outras pessoas antes de entrar no ape</p>	
	<p><del>Eu não sei se a universidade faz processo seletivo/</del> Eu não sabia com quem eu ia morar e onde eu ia morar então não tive escolha.</p>	
	<p>O processo foi feito na visita ao apartamento, onde a gente trocou uma ideia, mas não tinha nenhum formulário escrito</p>	
	<p>eu fui no Airbnb e peguei um quarto que tava disponível para ficar 1 noite e daí perguntei se eles tinham disponibilidade para ficar mais 1 mês e no fim fiquei 6 meses. Não foi algo de chegar já com tudo pronto.</p>	
	<p>eu preenchi um formulário, uma carta de perfil, e eles me colocaram em um lugar que tivesse uma pessoa com perfil parecido. Era um questionário que eu respondia que tinha perguntas como país, questões financeiras, prioridades, escala de prioridades, ahn.. valores, questão de preconceito, problemas com animais, vacinação.</p>	
<p>Inicialmente eles fizeram algumas questões, se tu tinha problema com animais, com gente que fumava, e tudo mais..e dentro disso eles tinham uma lista de família e casas e eles viam alguma que se enquadrava e encaixavam. Não tinha contato com o lugar, eles davam pré requisitos assim ó, essas condições são imprescindíveis.</p>		

	<p>Eu não passei por nenhum processo seletivo. foi..ahn.. foram locais já com ligação com a universidade, então não teve escolha, já tava pré-estabelecido</p>	
<p><b>- Como funciona/funcionava a organização do espaço?</b></p>	<p>a gente tinha que organizar as nossas coisas e lavar a louça que usasse</p> <hr/> <p>fiscalizado/ registrar para entrar, para sair de um cartão</p> <p>A organização era toda feita pela dona da casa / ela não queria que a gente usasse a cozinha porque tinha medo que a gente tocasse fogo na casa rrsrs</p> <hr/> <p>questão de regras, na verdade a gente só delimitou a questão da geladeira que cada espaço era de uma pessoa e a gente delimitava o espaço de estoque (de comida)/ Como no começo não tinha horário de banheiro, de lavar louçar, eu fui atrás de regras e não encontrei.</p> <hr/> <p>bem tranquilo porque a gente tinha uma fixeireira terças e quintas, então a gente podia deixar a louça desarrumada, era tipo..saia para estudar e a casa tava limpa, enfim, foi bem tranquilo. organização era feita pela família</p> <hr/> <p>Tinha tarefas de cada semana 1 fazia a faxina da casa, e manter em ordem sempre o banheiro e a cozinha.O lugar funcionava com auto gestão através de uma tabelinha organizada da semana.</p> <hr/> <p>prédio tinha um zelador que trabalhava lá, a gente podia contatar o zelador e ele arrumava. Tinha também uma fiscalização da universidade/ Convivia quando tinha a coincidência de estar alguém no mesmo espaço, mas as vezes a gente criava essa convivência./Um coisa que funcionou foi ter dois banheiros, então a gente dividiu cada banheiro para 3 pessoas../ a gente teve que fazer a organização do espaço, foi auto-gestão./ . A gente definir essas regras de como limpar, o que limpar, etc.</p> <hr/> <p>o pessoal que administrava a casa resolveu que ia alugar como airbnb e não mais para estudantes; tudo organizado pelo casal que sublocava os quartos</p> <hr/> <p>tudo muito apertado e organizado e limpo pelo condomínio de forma bem superficial</p> <hr/> <p>dividimos a limpeza, cada semana um era responsável pela limpeza de toda a casa, eu cuidava do caixinha, que o usava para comprar os itens de limpeza em geral do ape</p>	<p><b>EXPERIÊNCIA</b></p>
	<p>Eu acho que das pessoas que eu conheci, temos amizade até hoje</p> <hr/> <p>o que eu mais gostei foi conhecer gente nova, aprender outra língua e conhecer uma nova cultura</p> <hr/> <p>foi me desafiar a ficar com pessoas totalmente diferentes de mim</p>	

<p><b>- O que mais gostou na sua experiência ?</b></p>	<p>tu conhecer culturas diferentes, né. Porque muda tudo, a maneira de ver as coisas, de fazer, de comer. Acho que faz tu crescer pra caramba.</p> <p>conhecer o outro lado de quem é nativo de outros lugares</p> <p>E na casa eu tinha muita confiança nas pessoas que moravam comigo. Então nada de ruim aconteceu no tempo que eu tava lá. Nada de ruim aconteceu. Teve respeito, não teve briga/ Acabei criando relação com as pessoas que moravam comigo, as meninas eram fantásticas. E talvez muito mais pela curiosidade de saber como as coisas funcionavam para as pessoas que eram de outros países.</p> <p>um lifestyle que não preciso de carro</p> <p>Evolui muito na questão de independência e do fato de tudo que precisar para mim, ter que eu mesmo correr atrás ou que era bem diferente na convivência com os pais onde muitas vezes (quase sempre) ao chegar em casa tinha tudo a minha disposição sem o mínimo de esforço.</p> <p>eu tinha mais independência, então eu consegui fazer a minha vida lá sem ter regras de outras famílias.</p> <p>O que eu mais gostei nessa experiência foi a convivência com pessoas de diferentes países nos espaços como centro de convivência, área de jogos</p>	<p><b>USUÁRIO</b></p>
<p><b>- O que menos gostou? Teve alguma frustração?</b></p>	<p>foi uma questão momentanea de entrar na cultura deles</p> <p>comunicação nos dois primeiros meses lá, foi absurdamente difícil.</p> <p>No inicio até a sensação que eles tinham pra nos vender o pacote de uma família e tudo mais, aquela coisa agregadora. E também eu era mais novo, então eu cheguei lá com a ideia de ser recebido por uma família e na verdade não era bem isso.</p> <p>relação a limpeza e manutenção do apartamento em si.</p> <p>nunca consegui me sentir “esse é o meu lugar”,</p>	<p><b>USUÁRIO</b></p>
	<p>o que foi mais frustrante foi que logo que eu cheguei na Alemanha, porque eu não conhecia ninguém e não sabia falar a língua direito. Então o mais frustrante foi eu ter que me virar sozinha, mas depois que eu fiz esse circulo de amizades não foi didifivil.</p> <p>ah, o condomínio que a gente morava era bem complicado. os vizinhos eram chatos e qualquer coisa era motivo para multa</p> <p>Nada muito frustante acredito, sempre me dei bem com meus colegas, mas o pior de tudo era quando estraga algo no ape muito caro e uns querem pagar para arrumar e outros n querem e preferem deixar assim</p>	

	<p>ah, o que eu menos gostei era que não tinha minha família perto</p> <p>Achei que era muita gente no apê e isso as vezes sufocava</p>	
<b>O que mudou em você com essas experiências?</b>	<p>bah, eu aprendi a ser mais organizada e cuidar melhor do meu dinheiro</p> <p>foi a aceitação da bagunça, por causa da cultura colombiana e o crescimento como pessoa</p> <p>Entender a história das pessoas</p> <p>eu acho que a independência, né e também a noção de dar valor as coisas o que tu recebe.. a oportunidade que te dão e também a independência.</p> <p>Acho que faz tu crescer pra caramba.Ver vários países, várias realidades, como as coisas funcionam, o apego das pessoas.</p> <p>atitude que ajuda a construir um ambiente familiar e que ajuda a morar com outras pessoas</p> <p>O que mudou em mim foi a valorização, porque acaba que a gente se abre mais com pessoas que não são da nossa família do que com pessoas que são. Melhorou muito a minha percepção.</p> <p>minha independência elevou 100%, aprendi a fazer muita coisa que não tinha nem ideia</p> <p>o momento que sai da casa dos meus pais e passei a dividir meu ambiente diário com outras pessoas (em um primeiro caso desconhecidas para mim), foi uma mudança de paradigmas completa.</p> <p>Essa experiência me mudou completamente porque eu mudei minha visão de mundo, eu conheci novas culturas, novas línguas, acabei praticando bastante em inglês.. então também está morando num país longe do Brasil, sozinha, é uma experiência que faz a gente crescer, que a gente amadurecer</p>	USUÁRIO
<b>Qual o número ideal de pessoas para morar com você em uma residência compartilhada?</b>	<p>acho que não dá pra ser muita gente.. tipo umas 3, tá bom</p> <p>acho que 3 pessoas foi um bom número</p> <p>Acho que o número de pssoas que morava comigo tava adequado, foi bem bom em questã de custos, da situação, do momento que eu tava da finalidade</p> <p>Acho que o ideal é não passar de 5 pessoas senão já vira bagunça.</p> <p>acho que duas pessoas seriam seria bom, mas também quatro pessoas é bem ok.</p> <p>acho que 4 pessoas tá legal</p>	USUÁRIO

?	<p>talvez morar num lugar com muitas pessoas não seja tão bom porque fica mais difícil de gerenciar.</p> <p>tinha muita gente morando nas casas, então o convívio acaba não sendo tão bom.</p> <p>eu e mais duas, acredito que além disso</p> <p>aí, eu acho que 3 pessoas.. máximo 4</p>	
<p><b>- Qual era a sua ideia sobre divisão de casa com "estranhos" antes dessa experiência? E depois disso?</b></p>	<p>ah, acho que eu nem tinha noção rsrs, mas eu vi que a gente tem que se respeitar, ter mente aberta</p> <p>já tinha uma boa relação com a experiência e para mim foi bem tranquilo eu acho que na verdade acaba sendo mais fácil dividir com pessoas estranhas que com pessoas conhecidas,</p> <p>tu tem que ir com a mente aberta e pensar assim..ah, eu tenho que fazer as minhas coisa, a minha vida e respeitar a diferença dos outros porque é bem diferente a cultura de cada um</p> <p>cada um cuida do seu ambiente e só coloca barreiras físicas e acho que isso.</p>	<p><b>USUÁRIO</b></p>
	<p>antes dessa experiência era de cada um por si, deus por todos. eu entendi que em algumas culturas não dá pra ter uma divisão clara e fazer essa delimitação física dos espaços</p> <p>Antes dessa experiência, eu acho que não tinha nem ideia de como era dividir um apartamento com alguém. Porque é uma coisa que não é uma realidade nossa aqui. Acho que hoje em dia, é muito mais comum que 15 ano atras . Tu vê muito com estudantes.</p> <p>eu mais tinha medo era se alguém ia entrar no meu quarto, se eu não ia ter privacidade ou mexer nas minhas coisas.</p> <p>tinha muito compartilhamento e a agente acabava fazendo jantares juntos e essa diferença entre as pessoas, cultural é o que nos ajudava a nos unir. Como todos eram latinos, todos tinham hábitos muito parecidos em questão de higiene e limpeza. Isso também nos ajudou.</p> <p>Festa todo final de semana, cerveja na geladeira, piscina na sala jogando videogame de oculos de sol, depois era cuidar de cachorro, chegar cansado e se jogar na cama, ter que fazer comida, na geladeira só água e lasanha congelada (nao acontece mais agora pois virei um ótimo cozinheiro) e festa uma vez por mês e no salão do prédio que a taxa já cobre a limpeza hehe</p> <p>Ah, eu acho que eu tinha um certo receio, né? Porque vai saber quem a pessoa vai trazer em casa, ou o que ela vai fazer quando tu não estiver em casa. Então acho que eu tinha medo mesmo..</p>	
	<p>se for uma pessoa legal, e dependendo do lugar, talvez</p>	

<p><b>- Dividir um espaço com desconhecidos é mais atrativo para você? Porquê?</b></p>	<p>não acho que dividir um espaço com pessoas que eu não conheço seja atrativo pra mim por causa da convivência, pessoas estranhas né. Também costumes diferentes. A questão da convivência também pesou. O pessoal mais frio e também a questão de higiene.</p>	<p><b>USUÁRIO</b></p>
	<p>eu acho que tu divide espaço com alguém desconhecido te dá a chance de conviver com pessoas que provavelmente terão um jeito bem diferente do teu, tu vai amadurecer, aprender a lidar com as diferenças, aprender a ser tolerante, trabalhar o respeito e acho que a consciência de grupo também</p>	
	<p>dividiria o espaço com uma pessoa que eu conhecesse, que tivesse uma comunicação boa pelo fato da segurança</p>	
	<p>se eu fosse dividir um apê com um desconhecido, que sei lá, eu nunca vi na vida, eu ia ficar com medo dele entrar no meu quarto e roubar minhas coisas. Enquanto que uma comunicação com um amigo, não teria esse tipo de problema de segurança.</p>	
	<p>quando é teu amigo, o limite se perde e acaba que se mistura as coisas. E quando é uma pessoa que tu não conhece tu tem aquele limite e aquele limite te faz, os dois, a não ultrapassar aquela linha. Tu acaba tendo uma amizade, mas mantendo o respeito com tudo e quando é amigo, as vezes mistura e pode dar problema.</p>	
	<p>dependendo do lugar é super válido e para pessoas que são sociáveis ficar sozinho no ape pode ser entediante</p>	
	<p>eu moraria com outras pessoas, mas se eu tivesse algum tipo de afinidade com elas</p>	
	<p>Tendo respeito e confiança, eu acho que até pode ser interessante</p>	
<p>Acho que não.. não sei.. eu gostaria de morar com uns amigos</p>		