

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

**Geronimo Rodegheri Galeli**

**MODELO DE NEGÓCIOS DE UM APLICATIVO  
PARA CONECTAR PRESTADORES DE SERVIÇOS À USUÁRIOS**

**Porto Alegre**

**2021**

**Geronimo Rodegheri Galeli**

**MODELO DE NEGÓCIOS DE UM APLICATIVO PARA CONECTAR  
PRESTADORES DE SERVIÇOS À USUÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz

**Porto Alegre**

**2021**

**Geronimo Rodegheri Galeli**

**MODELO DE NEGÓCIOS DE UM APLICATIVO PARA CONECTAR  
PRESTADORES DE SERVIÇOS À USUÁRIOS  
FOLHA DE APROVAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Matriz SWOT	18
Figura 2 - Business Model Canvas	22
Figura 3 – Telas de confirmação de solicitação de serviço no aplicativo Triider	33
Figura 4 – Telas de confirmação de solicitação de serviço no aplicativo Triider	33
Figura 5 – Telas de confirmação de solicitação de serviço no aplicativo Triider	34
Figura 6 – Telas de confirmação de solicitação de serviço no aplicativo Triider	34
Figura 7 – Telas de confirmação de solicitação de serviço no aplicativo Triider	35
Figura 8 - Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo GetNinjas	37
Figura 9 - Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo GetNinjas	38
Figura 10 - Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo GetNinjas	38
Figura 11 - Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo Fix	40
Figura 12 - Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo Fix	40
Figura 13 – Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo Fix	41
Figura 14 - Modelo das Quatro Ações Helping Hand	48
Figura 15 - Business Model Canvas da Helping Hand	49
Figura 16 – Segmentos de clientes Canvas	50
Figura 17 – Proposta de valor Canvas	51
Figura 18 – Canais Canvas	51
Figura 19 – Relacionamento Canvas	52
Figura 20 – Fontes de receitas Canvas	53
Figura 21 – Recursos chave Canvas	54
Figura 22 – Atividades chave Canvas	55
Figura 23 – Parcerias chave Canvas	56
Figura 24 – Estrutura de custos Canvas	57

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Pesquisa Anual de Serviços (PAS) por segmento	26
Tabela 2 - Dados da variação no setor de serviços no mês de janeiro de 2021	27
Tabela 3 - Dados da variação no setor de serviços no mês de abril de 2021	28
Tabela 4 - Dados da variação no setor de serviços no mês de agosto de 2021	28

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	8
<b>1.1 Problemática</b>	9
<b>1.2 Objetivos</b>	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
<b>1.3 Estrutura do Trabalho</b>	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	12
<b>2.2 Empreendedorismo</b>	12
<b>2.3 Inteligência Estratégica</b>	14
<b>2.4 Ferramentas de Gestão</b>	17
2.4.1 Matriz SWOT	17
2.4.2 Oceano Azul	19
<b>2.5 Modelo de Negócios</b>	20
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	23
<b>4 O NEGÓCIO</b>	25
<b>4.1 Análise Inteligência Estratégica</b>	25
4.1.1 Setor de Serviços no Brasil	26
4.1.2 Concorrência	30
<b>4.2 Ferramentas de Gestão</b>	44
4.2.1 Matriz SWOT	44
4.2.2 Oceano Azul	47
4.2.3 Business Model Canvas	49
<b>4.3 Descrição da Atuação e Atributos <i>Helping Hand</i></b>	58
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	62
<b>REFERÊNCIAS</b>	64

## RESUMO

O presente trabalho buscou definir um modelo de negócios para um aplicativo que conecta prestadores de serviço a clientes buscando uma diferenciação em relação a seus concorrentes. Além do objetivo principal de estruturar o modelo de negócios, buscou-se realizar uma análise de inteligência estratégica e monitoramento do ambiente a partir de uma busca de informações sobre o setor de serviços no Brasil e os impactos sofridos com a pandemia do coronavírus, bem como, sobre os concorrentes que oferecem o mesmo serviço projetado. A partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, operacionalizada por meio de levantamento de dados secundários, foi possível identificar que, apesar de uma queda esperada com o início da pandemia, o mercado está voltando a aquecer e apresenta sinais de crescimento nos números do referido setor. O mercado onde o aplicativo está inserido ainda é muito recente, tendo poucos concorrentes estruturados e com mais de 3 anos de operação. A partir da análise realizada e da aplicação das ferramentas de gestão, foi possível identificar diferenciadores que podem trazer destaque para o negócio desenvolvido neste trabalho, como a área de atuação onde o aplicativo estará disponível, bem como os tipos de serviços que serão disponibilizados pela plataforma. Os dados obtidos nessas análises foram utilizados na aplicação das ferramentas de gestão Matriz SWOT e Oceano Azul e para a modelagem do negócio através da ferramenta Business Model Canvas.

**Palavras-chave:** modelo de negócios; empreendedorismo; inteligência estratégica.

## **ABSTRACT**

The present work sought to define a business model for an application that connects service providers to customers, seeking to differentiate it from their competitors. In addition to the main objective of structuring the business model, it was sought to carry out a strategic intelligence analysis and monitoring of the environment based on a search for information on the service sector in Brazil and the impacts suffered by the coronavirus pandemic, as well as, about competitors offering the same designed service. From a qualitative and exploratory approach, operationalized through a survey of secondary data, it was possible to identify that, despite an expected drop with the onset of the pandemic, the market is returning to heat and shows signs of growth in the numbers of that sector. The market where the application is inserted is still very recent, with few structured competitors with more than 3 years of operation. From the analysis performed and the application of management tools, it was possible to identify differentiators that can highlight the business developed in this work, such as the area where the application will be available, as well as the types of services that will be provided by the platform. The data obtained from these analyzes were used in the application of the SWOT Matrix and Blue Ocean management tools and for business modeling through the Business Model Canvas tool.

**Keywords:** business model; entrepreneurship; strategic intelligence.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a pandemia do coronavírus, o Brasil viu seus índices de desemprego aumentarem. De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de desocupação no terceiro trimestre de 2020 foi de 14,6% (IBGE, 2020). Esses profissionais tiveram que encontrar novas formas de recuperar a sua renda mensal, sendo a informalidade uma delas. Pessoas que possuem algum conhecimento de manutenção doméstica, por exemplo, passaram a realizar serviços como principal fonte de renda.

Enquanto isso, o setor de serviços apresentou uma queda acumulada de 7,8% no volume de serviços em 2020, de acordo com dados da Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), realizada pelo IBGE (2020). Entre o mês de janeiro do ano de 2011 e do ano de 2020, o índice oscilou entre 80 e 116, porém, com o início da pandemia, o índice despencou, atingindo o índice de 31 no mês de abril de 2020 (IBGE, 2020). A partir do referido mês, o índice passou a crescer gradativamente, alcançando 76,9 em dezembro de 2020 (IBGE, 2020). Desta forma, apesar da queda apresentada no início da pandemia, o setor apresenta uma curva de crescimento contínua, já muito próxima da mínima da série histórica, essa tendência de crescimento pode indicar novas possibilidades para empreendedores no setor.

Segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o empreendedorismo vem crescendo no Brasil nos últimos 20 anos (GEM, 2020). Mas, de acordo com o relatório mais recente, 88,4% dos empreendedores concordam com a afirmação de que criaram seu negócio por necessidade financeira, enquanto pouco mais da metade, 56,4%, concordam que foram motivados pela ideia de fazer a diferença (GEM, 2020).

A partir destas informações, surge a ideia de desenvolver um sistema que una prestadores de serviços a eventuais usuários. A premissa é de que o aplicativo a ser desenvolvido, atuaria como um intermediário, apresentando os diversos serviços de manutenção e reparos domésticos, no qual cada usuário poderá especificar quais são as suas necessidades e solicitar um orçamento. Assim, o prestador de serviço

pode analisar, baseando a decisão de prestar o referido serviço a partir da premissa de interesse e aptidão para o atendimento, apresentando então seus valores.

A ideia do aplicativo pressupõe que toda a interação entre os prestadores de serviço e os demandantes do mesmo seja realizada a partir do sistema, inclusive o pagamento, diminuindo, desta forma, os riscos de ambas as partes envolvidas na transação. Além disso, o aplicativo apresentará um sistema de avaliação, no qual tanto os usuários quanto os prestadores de serviço poderão receber comentários e *feedback* sobre serviços e contratações anteriores.

O modelo de negócios para desenvolvimento deste aplicativo será norteado pela utilização da ferramenta *Business Model Canvas*, criada por Osterwalder e Pigneur (2011) que afirmam que o modelo de negócios é a forma de descrever como uma empresa produz e entrega valor para o cliente. Para o desenvolvimento do Canvas, se optou pela busca de informações a partir da utilização de Inteligência Estratégica que, segundo Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006), é uma ferramenta que visa apoiar as empresas a se anteciparem e se adaptarem aos avanços e mudanças no contexto em que estão inseridas através da coleta de informações presentes no ambiente. Além do Canvas, as ferramentas de gestão Matriz SWOT e Oceano Azul também serão aplicadas para a estruturação do negócio.

## **1.1 Problemática**

No processo de criação de um novo negócio, tão importante quanto ter uma boa ideia, faz-se necessário ter um bom planejamento. Desta forma, a estruturação de um modelo de operação para a criação de um novo negócio acaba sendo parte crucial no desenvolvimento do mesmo. De acordo com Gonçalves (2012), modelo de negócios é a forma em que uma organização produz, compra e vende os seus produtos. Aliado a essa necessidade de planejamento prévio para a abertura de um negócio, há o interesse empreendedor do autor em ter sua própria empresa, tendo sido um dos motivadores para iniciar a graduação em Administração.

Para Baggio (2015), o significado de ser empreendedor é ter o impulso de materializar novos projetos, concretizar ideias e sonhos. De acordo com o autor, a essência do empreendedorismo está em identificar e aproveitar novas

oportunidades. Dentre os tipos de empreendedores elencados por Baggio (2015), destaca-se o empreendedor tecnológico, que é caracterizado por uma busca de oportunidade de negócios na economia digital e do conhecimento. O que se aplica ao modelo a ser desenvolvido neste trabalho, pois o negócio proposto se dará integralmente através da internet.

A finalidade da realização deste Modelo de Negócios se dá pela importância de um correto planejamento e coleta de informações de mercado e consumidores, buscando entender se o mercado tem espaço para mais uma empresa prestar esse serviço, bem como, quais diferenciais ainda não se encontram atendidos pela concorrência e podem trazer maior destaque para o novo negócio. A partir da proposta, depreende-se que haverá um melhor entendimento da conjuntura do mercado, visando uma melhor estruturação da empresa a ser desenvolvida aliada a uma definição mais precisa dos critérios relevantes para torná-la rentável.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver modelo de negócios para um aplicativo que conecta usuários a prestadores de serviços.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Realizar uma análise de Inteligência Estratégica no contexto do negócio a ser desenvolvido, através de pesquisa sobre o setor e principais concorrentes;
- b) Identificar vantagens competitivas neste mercado em relação a outros concorrentes através do método Oceano Azul e da Matriz Swot;
- c) Utilizar a ferramenta de gestão Business Model Canvas para definir o modelo do negócio.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: na introdução é apresentada uma visão geral sobre os temas que estarão presentes no trabalho, seguido pelo referencial teórico, onde foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os principais tópicos abordados: Empreendedorismo, Inteligência Estratégica e as Ferramentas de Gestão utilizadas. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados no decorrer do trabalho para a coleta e análise das informações.

Após isso, são apresentados os resultados das pesquisas e sobre o setor de serviços e concorrentes que irão embasar a realização da análise de inteligência estratégica, bem como da aplicação das ferramentas de gestão Matriz Swot e Oceano Azul. Por fim, o modelo de negócios proposto nos objetivos deste trabalho é apresentado, bem como uma breve descrição de como será a atuação da empresa desenvolvida neste trabalho, seus atributos e características. Por fim, as considerações finais apresentam um apanhado das conclusões que foram alcançadas no decorrer da elaboração deste projeto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a elaboração deste trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica dos tópicos Empreendedorismo, Modelo de Negócios e Inteligência Estratégica, visando um embasamento teórico para elaboração do modelo de negócios. Além disso, também foram adicionadas informações teóricas sobre as ferramentas de gestão Business Model Canvas, Matriz Swot e Oceano Azul.

### 2.2 Empreendedorismo

Schumpeter (1982) define o empreendedor como alguém que destrói a ordem econômica existente ao introduzir novos serviços e produtos, explorando novos materiais e recursos e buscando novas formas de organização. Araújo (2010) parece concordar ao caracterizar o empreendedor como alguém com determinação de conquistar novos espaços, que busca desenvolver produtos e métodos de produção, indivíduos que fazem uso da criatividade e conhecimentos para inovar e encontrar vantagens competitivas ao seu negócio.

Drucker (1987) traz a ideia de que o empreendedor vê a mudança como algo sadio, não sendo quem geralmente a provoca, mas sim alguém que a busca, reage e explora a ela, transformando-a em uma oportunidade. Para o referido autor, essa busca por oportunidades está diretamente ligada à inovação e, ao se referir a oportunidades, define sete possíveis fontes, dentre elas o inesperado, a incongruência, a necessidade de processos, e as novidades na estrutura da indústria e do mercado, sendo estas voltadas a fatores internos da empresa e do mercado. O autor completa a análise identificando as outras fontes de oportunidade como as mudanças demográficas, as mudanças no comportamento da população e a evolução do conhecimento e dos saberes, sendo essas três últimas relacionadas a fatores externos e alheios à empresa e ao setor (Drucker, 1987).

Filion (1999) traz duas correntes teóricas que dão origem ao termo, uma desenvolvida por economistas e outra por comportamentalistas, e conclui que o empreendedor é alguém criativo, com habilidade para definir e cumprir objetivos,

extremamente consciente do ambiente em que vive, buscando sempre novas oportunidades e tomando decisões com riscos necessários, visando a inovação.

A partir do exposto, evidencia-se a relevância em relação à inovação e à criatividade. Dornelas (2005) corrobora essa ideia quando aponta três características comuns ao empreendedor: a iniciativa para a criação de novos negócios, a criatividade na forma de utilizar os recursos disponíveis e a capacidade de aceitar a possibilidade de fracasso e de correr riscos necessários. Por sua vez, Zen (2008), traz um dinamismo maior ao termo empreendedor, como algo que tem sua definição influenciada pelas revoluções da sociedade e da tecnologia, estando extremamente conectada ao contexto social-tecnológico em que o indivíduo está inserido.

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008, p. 6) versam sobre empreendedorismo:

O empreendedorismo, como área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas produzindo assim uma ampla gama de efeitos.

Hisrich e Peters (2004) definem o empreendedorismo como o processo de criar algo com valor, dedicando esforços e tempo, correndo riscos necessários e recebendo as recompensas da satisfação, enquanto Dornelas (2008) define empreendedorismo como sendo o envolvimento de pessoas e processos que transformam ideias em oportunidades.

Para Baggio (2015), empreendedorismo é a arte de fazer acontecer usando da criatividade e da imaginação. É ter uma atitude proativa diante de questões que precisam ser resolvidas. Na visão do autor, dentre componentes essenciais em todas as definições de um empreendedor estão a capacidade de ter iniciativa para criar um negócio, de aceitar assumir riscos e a possibilidade de fracassar e de utilizar os recursos que estão a seu dispor de maneira criativa. Depreende-se a partir dessa revisão a relevância que a inovação, a capacidade de se adaptar a mudanças e a disposição para correr riscos necessários como características comuns às definições de empreendedor.

Para a tomada de decisão dos gestores nos novos negócios, bem como, para a continuidade dos mesmos, há a necessidade de conhecer o ambiente em que a empresa está inserida. Para isso, ferramentas de gestão como a Inteligência Estratégica se demonstram importantes para o processo empreendedor. A seguir, apresenta-se a revisão teórica sobre o referido tema.

### **2.3 Inteligência Estratégica**

Lesca (2003) define Inteligência Estratégica como um processo contínuo, proativo e coletivo, onde são coletadas e utilizadas as informações pertinentes ao seu ambiente de trabalho visando criar oportunidades de negócio, evitar surpresas e reduzir riscos. Usada corretamente, a Inteligência Estratégica pode auxiliar o processo decisório de uma empresa e prepará-la para as situações que serão encontradas no mercado. Para Freitas e Janissek-Muniz (2006), estar bem informado é muito mais do que possuir uma quantidade grande de informações e sim saber recebê-las e identificá-las para não se perder em meio a inúmeras informações.

Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006) apontam o conhecimento como uma necessidade básica em qualquer decisão estratégica e que a capacidade de sobrevivência de uma empresa depende da sua atitude em adaptar-se às mudanças da conjuntura de negócios em que ela está inserida. Para poder adaptar-se a essas mudanças, a empresa precisa ser capaz de captar as informações disponíveis no ambiente e agir sobre elas. Os autores identificam três tipos de informações presentes em uma empresa.

O primeiro tipo são as de *funcionamento* que estão diretamente ligadas ao dia a dia da empresa, relacionadas às operações da mesma, se apresentam de forma repetitiva e trazem dados do presente e do passado da companhia e são bastante familiares ao ambiente da empresa. O segundo tipo apresentado é a informação de *influência*, que impacta diretamente os membros da empresa de modo a facilitar a cooperação entre as partes, e permitem uma coordenação de atividades. O terceiro tipo de informação apresentado pelos autores são as informações de antecipação, que são exteriores à empresa e permitem identificar de forma antecipada possíveis

alterações no ambiente socioeconômico em que a empresa está inserida. O Quadro 1, a seguir, apresenta uma comparação entre os tipos de informação.

Quadro 1 – Tipos de informação

<b>Informações de Funcionamento</b>	<b>Informações de Influência</b>	<b>Informações de Antecipação</b>
Existentes no interior da organização	Existentes no interior e no exterior da organização	Existentes no ambiente de negócios da organização
Fluxo Interno -> interno	Fluxo interno <-> externo	Fluxo externo -> interno
Retrospectiva (retrovisor)	Presente (atualidade)	Prospectivas (farol, radar)
Pedido do cliente, ficha do estoque, extrato do salário, ficha de controle de entrada e saída, nota fiscal, etc.	Reuniões, publicidade, notas de serviço, barulho no corredor, catálogo de produtos etc.	Registro de um novo produto, chamada para um novo cargo, construção de uma nova fábrica etc.

Fonte: Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006).

Dessa forma, faz-se necessário ter na empresa uma estrutura que possa, além de obter essas informações, filtrar e fazer um sentido a partir delas. O processo para obtenção da inteligência a partir das informações é definido da seguinte forma:

O processo inicia com a observação dos fenômenos reais e sua transformação em dados, os quais possuem estrutura e definição determinada (mundo físico). Na sequência há a produção de informações, as quais possuem um grau de estruturação superior que os dados gerados. A etapa seguinte é a geração de conhecimento, que ocorre quando os dados já estão agregados, correlacionados e há algum significado neles. A partir deste ponto, trata-se do mundo mental, onde diferentes significados para o mesmo conjunto de informações podem ser observados. As etapas seguintes consistem em transformar esses dados em informações com significado genérico que, ambientadas ao contexto e com influência de fatores pessoais, adquirem significado e compreensão pessoal, formando assim, a inteligência (MARTINS *et al.*, p. 613 *apud* PALOP; VICENTE, 1999).

A partir da análise dos autores, é possível compreender a importância da contínua coleta de informações e de dados por parte da organização, mas com a crescente quantidade de informações disponíveis, é necessário identificar quais são realmente relevantes no processo de Inteligência.

Para Lesca (2003), o processo de captação e análise das informações não se sucede apenas em um momento, deve ocorrer continuamente enquanto a empresa

opera para adaptar-se às mudanças que ocorrem nos ambientes externos e internos dela. De acordo com Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), o início do processo de captação se dá pela especificação do alvo, onde a empresa delimita onde irá agir prioritariamente, identifica quais os atores relevantes no seu ambiente e quais assuntos são pertinentes de monitoramento. Como é um processo contínuo, essa coleta de informações se beneficia da boa vontade da empresa em definir métodos e estruturas para obtenção, triagem e análise das informações alcançadas.

Indo ao encontro dessas posições, Starec, Gomes e Bezerra (2006) apontam que a principal função da Inteligência Estratégica é apoiar o desenvolvimento e a análise dos cenários que demandam a criação de estratégias. Para estes autores, o monitoramento constante do ambiente e dos principais atores nele inseridos, têm papel relevante no processo de formação da inteligência que, por ser contínuo, acaba impactando a tomada de decisão dos gestores com frequência.

Giacomello, Milan e Slongo (2013) entendem que a Inteligência Estratégica busca auxiliar no planejamento e nas decisões estratégicas das empresas, sendo possível, para os autores, através do monitoramento dos atores e do ambiente, antever os movimentos do mercado, dos concorrentes e demais integrantes deste cenário econômico. Assim, “é possível tomar decisões estratégicas baseadas em informações consistentes, sem ser surpreendido pelos movimentos de todos os partícipes envolvidos” (GIACOMELLO; MILAN; SLONGO, 2013, p. 10).

Enquanto isso, Reche e Janissek (2018) afirmam que ‘a finalidade da inteligência é permitir que a empresa possa agir no momento certo de forma rápida e eficaz’ e que ela é uma ferramenta de inovação contínua pois, para os autores, a compreensão do ambiente externo da organização está relacionada à capacidade de inovação da empresa e do gestor.

Depreende-se, a partir das análises dos autores, a relevância que tornar o monitoramento do ambiente um processo contínuo apresenta, bem como, a importância de que haja uma correta filtragem e seleção das informações que chegam até a empresa. Em posse dessas informações qualificadas, a definição das estratégias, assim como o processo decisório por parte do gestor, passa a apresentar maior segurança e assertividade.

Neste trabalho, após a coleta de dados do ambiente, que permitirá por exemplo identificar características da concorrência que podem ser replicadas, serão aplicadas ferramentas de gestão como a matriz SWOT e Oceano Azul para definir as estratégias a serem tomadas pelo negócio e auxiliar na estruturação do modelo de negócios da operação.

## 2.4 Ferramentas de Gestão

Para a elaboração deste modelo de negócios, serão utilizadas três ferramentas de gestão, a matriz SWOT que é comumente usada para auxiliar qualquer empresa a melhor entender a sua situação no mercado e definir estratégias visando a continuidade do negócio, a ferramenta Oceano Azul, que busca identificar diferenciadores que podem trazer destaques ao negócio no mercado e o *Business Model Canvas*, que se apresenta como uma forma simples e de fácil visualização da definição do modelo de negócio da empresa.

### 2.4.1 Matriz SWOT

A sigla SWOT deriva das palavras em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) e, conforme Oliveira (2014), é uma ferramenta de gestão que impacta diretamente na definição das estratégias de uma empresa. É utilizada com frequência para prever situações futuras, pois suas informações auxiliam diretamente na identificação de necessidades e problemas que a organização possa vir a ter. Costa, Castro, Ferreira Benedito e Novaes (2019) definem brevemente os 4 fatores da SWOT a serem considerados na realização da análise:

- a) **Forças:** as habilidades e qualidades da empresa que podem vir a ser vantagens competitivas em relação à concorrência e que estão sob controle da organização, podendo ser melhoradas ou alteradas a partir de ingerência própria.
- b) **Fraquezas:** assim como as forças, são relacionadas ao ambiente interno da empresa e que, de alguma forma, podem atrapalhar as estratégias e

desenvolvimento da organização, ou gerar desvantagem competitiva em relação à concorrência.

c) **Oportunidades:** relativo ao ambiente externo ao qual a empresa está inserida, inclui vantagens e fatores que a organização pode aproveitar para continuar seu crescimento. Por serem alheios à estrutura da empresa, não estão sob seu controle.

d) **Ameaças:** tal qual as oportunidades, são fatores externos e fora do controle da organização, mas que podem impactar de forma negativa o desenvolvimento da empresa. É necessário estar atento ao ambiente de forma a estar preparado para lidar com situações adversas.

A partir dessas definições, é relevante notar algumas abordagens dadas a essa análise, como Boone e Kurtz (1998), que relacionam fatores presentes em dois quadrantes de forma a gerar algum efeito para a organização, por exemplo, uma ameaça unida a um ponto forte representam problemas que podem ser controlados pela empresa, bem como unir uma oportunidade a um ponto forte, pode resultar em alavancagem para a companhia. Já a junção de uma ameaça com uma fraqueza revela vulnerabilidades que devem receber atenção por parte dos gestores, enquanto uma oportunidade com um ponto fraco pode significar alguma vantagem não sendo aproveitada pela organização.

Para Nogueira (2015), o principal objetivo da análise SWOT é obter informações e insights que auxiliem a empresa a estar mais consciente da sua situação e das decisões a serem tomadas visando a continuidade do negócio, ao confrontar seus fatores internos com o ambiente externo no qual ela está atuando, corroborando a posição de Dornelas (2005) de que a com a matriz SWOT definida, os fatores críticos de sucesso do negócio podem ser identificados e ser o foco de atenção da sua gestão. A seguir (Figura 1), apresenta-se uma representação da ferramenta SWOT.

Figura 1 - Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

#### 2.4.2 Oceano Azul

Essa ferramenta foi desenvolvida por Kim e Mauborgne (2005), que afirmam que a Oceano Azul se apresenta como um meio de uma empresa buscar diferenciação no mercado que atua em ambientes que ainda não foram explorados.

Para Kim e Mauborgne (2005), o mercado tem dois tipos de oceanos onde as empresas navegam: um azul e um vermelho. No azul, estão as empresas que criam novas demandas a partir da inovação e diferenciação, desenvolvendo novos mercados, tornando a concorrência obsoleta e as margens de lucro elevadas. Enquanto o outro oceano é a representação de um mercado no qual a demanda é limitada e as empresas estão constantemente lutando por ganhar novos espaços em uma competição sangrenta onde, como consequência, acabam alterando para vermelho a cor das águas onde navegam (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O oceano azul, para os autores, seria um ambiente onde a empresa pode navegar tranquilamente em um mercado não saturado, inexplorado, onde não há concorrência e a lucratividade é alta. Em sua obra, Kim e Mauborgne (2005)

comparam as estratégias que existem no Oceano Vermelho e no Oceano Azul, resumidas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Estratégias Oceano Vermelho e Oceano Azul

Estratégia Oceanos Vermelhos	Estratégia Oceano Azul
Concorra no espaço de mercado existente	Crie novos espaços de mercado inexplorados
Explore a demanda existente	Torne a concorrência irrelevante
Faça o trade-off entre valor e custo	Rompa o trade-off entre valor e custo
Alinhe a operação de uma empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhe a operação de uma empresa em busca de diferenciação e baixo custo

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

Para Kim e Mauborgne (2005), a busca por diferenciação e baixo custo, utilizando as estratégias apresentadas acima, permite que uma empresa se destaque e passe a operar de maneira tranquila e focada na inovação. O modelo proposto pelos autores para a utilização dessa ferramenta e que será aplicado na elaboração do modelo de negócios pretendido, é das Quatro Ações, no qual a empresa estando em processo de definição de estratégias, deve se fazer as seguintes perguntas:

- a) Quais atributos devem ser **elevados** bem acima dos padrões setoriais?
- b) Quais atributos devem ser **reduzidos** bem abaixo dos padrões setoriais?
- c) Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser **eliminados**?
- d) Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser **criados**?

Portanto, identificar esses atributos de diferenciação no segmento onde a empresa está atuando permite a ela alcançar níveis de destaque, criando novas demandas e mercados que tornam a concorrência irrelevante e auxiliam na obtenção de lucros rápidos e elevados (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Essas informações e estratégias são elementos que auxiliam na definição de um modelo de negócios que guie a operação da empresa. A seguir, informações sobre modelo de negócios e suas ferramentas são apresentadas.

## 2.5 Modelo de Negócios

Gonçalves (2012) define modelo de negócios como a forma em que uma organização produz, compra e vende os seus produtos, ou seja, uma estruturação de todo o processo de criação do produto pela empresa até a obtenção do mesmo pelo cliente, bem como, a forma em que a empresa disponibiliza seus serviços e bens no mercado e obtém receitas visando a continuidade do negócio.

Essa percepção tem consonância com Mitchell e Coles (2004), que compreendem o modelo de negócios com base na resposta das perguntas “quem”, “o quê”, “onde”, “quando” e “porquê”. Seguindo a mesma linha desse conceito, Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que o modelo de negócios é a forma de descrever a lógica de criação e entrega de valor por parte da empresa.

Osterwalder e Pigneur (2011) foram os autores responsáveis pela estruturação do Business Canvas Model atualmente utilizado, que é uma ferramenta útil para visualização simplificada do modelo de geração de valor de um negócio. A ferramenta desenvolvida pelos autores está dividida em nove blocos, que devem ser estruturados seguindo uma sequência lógica, os setores são: **Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos chave, Atividades Chave, Parcerias chave e Estrutura de Custo.**

A proposta dos autores divide os blocos em 4 áreas que respondem às perguntas ‘o quê?’, ‘como?’, ‘para quem?’ e ‘quanto?’. Os blocos de Atividades-chave, Recursos e Parcerias deverão trazer informações que respondam *como* a empresa irá realizar sua operação. O bloco de Proposta de Valor singularmente responde **o quê** o negócio irá produzir/oferecer, qual será o valor final gerado.

Enquanto os blocos Relacionamento com Clientes, Segmentos de Clientes e Canais irão demonstrar para a empresa o **para quem** ela está operando, ou seja, seu público-alvo, os meios de contato e a forma de gestão deles e, por fim, a última área se refere às questões financeiras do modelo de negócios, onde os blocos Estrutura de Custos e Fontes de Receita respondem à pergunta **quanto**. A seguir,

cada um dos blocos definidos por Osterwalder e Pigneur (2011) será detalhado para melhor compreensão.

**Segmentos de Clientes:** a empresa deve ter bem claro e definido quem será seu público-alvo para poder alinhar a sua operação com as expectativas de seus clientes visando sua satisfação e fidelização

**Proposta de Valor:** aqui, é descrita a atividade fim da empresa, qual será o valor que ela irá gerar para seus clientes, para Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor é uma agregação dos benefícios que a empresa oferta aos clientes.

**Canais:** este componente identifica qual o meio de entrega da proposta de valor para os clientes, é onde ocorre a troca com eles, bem como podem dar apoio ao serviço de pós-vendas da empresa. Os canais de um negócio podem ser varejo, online, atacado etc.

**Relacionamento com Clientes:** neste bloco é selecionada a forma de relação com os clientes, existem diversas formas de fazer isso, que são motivadas de três maneiras, fidelização, ações para conquista de clientes ou ampliação da base de vendas.

**Fontes de Receita:** este item aborda a forma com que o dinheiro entra na empresa e a monetização da sua operação e incluem quaisquer formas que a empresa possa gerar receita, mesmo que não envolva necessariamente a sua atividade-fim.

**Recursos Chave:** este bloco aponta os recursos necessários para a empresa alcançar a geração de valor proposta, aqui são incluídos recursos físicos, logísticos, humanos, financeiros, intelectuais etc.

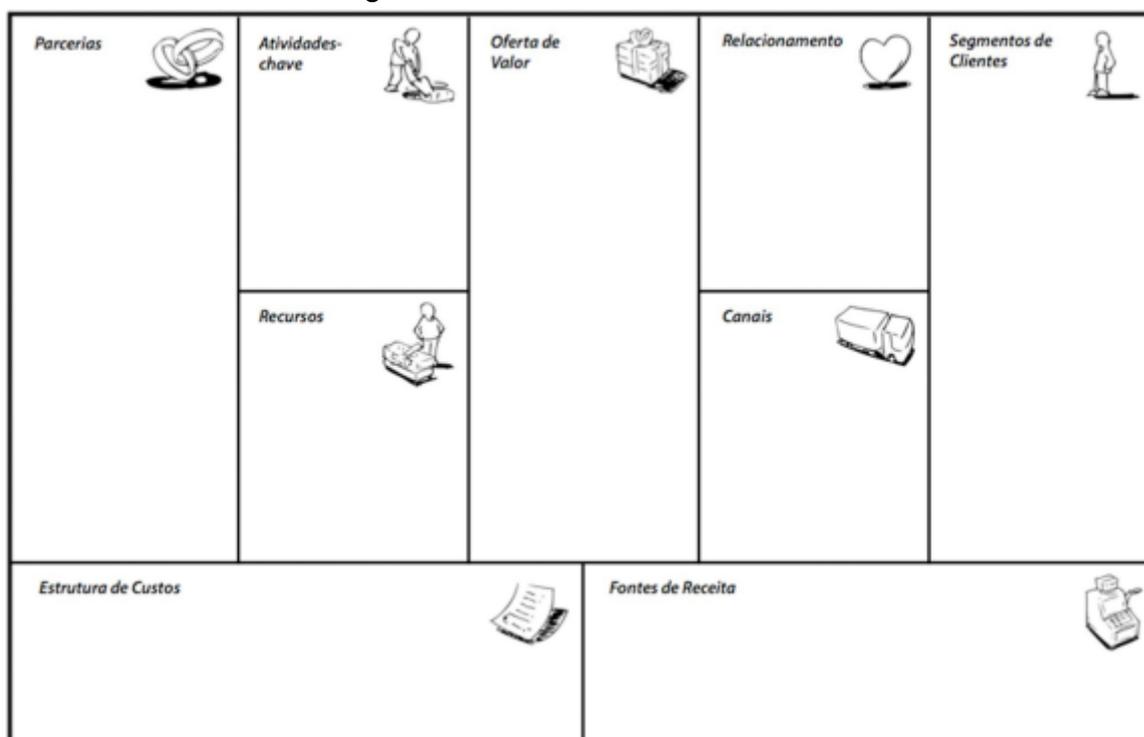
**Atividades-chave:** aqui, a empresa define as ações mais importantes para alcançar sucesso no seu modelo de negócio visando, por exemplo, aumentar seu mercado, manter relacionamento com clientes e gerar receita.

**Parceria-chave:** as parcerias-chave são aquelas que apresentam uma relação estritamente necessária para o bom funcionamento do negócio, sejam fornecedores de matéria prima, parceiros logísticos e financeiros ou qualquer outro ator que tenha impacto direto na operação da empresa.

**Estrutura de Custo:** por fim, o último bloco a ser preenchido na definição do modelo de negócios diz respeito aos custos operacionais da empresa, aqui devem ser identificadas as fontes dos custos, tanto fixos quanto variáveis, além das despesas operacionais.

A seguir, na Figura 2, é apresentada a estrutura completa do Business Model Canvas proposta pelos autores.

Figura 2 - Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos para o desenvolvimento deste trabalho foram divididos em três grandes objetivos que orientaram a elaboração do modelo de negócios. O primeiro deles foi a obtenção de dados bibliográficos que, para Prodanov e Freitas (2013), é uma das ferramentas das pesquisas exploratórias, sendo indicado nas fases preliminares para se obter um melhor entendimento sobre o tema pesquisado. Isso foi realizado através da leitura de artigos e periódicos relacionados aos temas abordados, encontrados em bases de dados como a Biblioteca Eletrônica Científica Online (SciELO), bem como na Biblioteca Eletrônica Spell, um repositório eletrônico organizado pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Foram buscados trabalhos que versassem sobre Empreendedorismo, sobre Inteligência Estratégica e sobre Modelo de Negócios. Além desses, foi realizada também uma busca sobre as ferramentas de gestão que foram aplicadas na modelagem do novo negócio.

O segundo objetivo foi a elaboração da análise de inteligência estratégica, onde foi realizada uma abordagem qualitativa exploratória descritiva, através de uma coleta de dados da realidade, descrevendo os atores presentes no ambiente, com levantamento de dados secundários e análise situacional de conteúdo.

Nesta análise, a pesquisa se realizou em torno da conjuntura atual do setor de serviços no Brasil antes e durante a pandemia do coronavírus, bem como, do levantamento e da análise de cinco atributos dos três principais concorrentes, GetNinjas, Triider e Fix. O tipo de serviço projetado neste modelo de negócios ainda é novidade no mercado, sendo a escolha das três empresas a serem analisadas, as que mais se aproximam da proposta do novo negócio e, desta forma, serem consideradas pelo autor as principais referências sobre o tópico.

As informações sobre o setor de serviços foram obtidas através de pesquisa em bases de dados de órgãos governamentais, como o IBGE. Até a elaboração desta pesquisa, os dados mensais mais recentes disponibilizados se referiam ao mês de agosto. Enquanto os dados sobre concorrentes foram obtidos através de pesquisa em seus websites e aplicativos próprios. Esses dados foram utilizados para o desenvolvimento da matriz SWOT do novo negócio visando identificar estratégias

de atuação que tenham como objetivo a continuidade do negócio e sua consolidação no mercado. Bem como na aplicação da Ferramenta Oceano Azul de Kim e Mauborgne (2005), buscando identificar diferenciais para a atuação da empresa.

Em seguida, em posse dos dados e análises obtidas no decorrer do trabalho, o terceiro objetivo definido foi montar o modelo de negócios para a atuação da empresa, usando a ferramenta de gestão Business Canvas Model de Osterwalder e Pigneur (2011). A partir da elaboração do modelo, foi possível visualizar de maneira simplificada, mas com informações qualificadas, os pontos cruciais para o desenvolvimento do negócio, como por exemplo as parcerias e as atividades chave do dia a dia, que auxiliam a empresa a manter seu negócio, bem como mercado alvo e fontes de receita, todas visualizadas em um único quadro de fácil compreensão.

Por fim, os mesmos cinco atributos dos concorrentes anteriormente analisados, foram definidos para o novo negócio também com apoio das análises e ferramentas desenvolvidas durante a elaboração deste trabalho.

## **4. DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO**

O modelo de negócio proposto na presente pesquisa surge da ideia de desenvolver um novo negócio por parte de dois estudantes em final de formação na graduação, no sentido de buscar o desenvolvimento de um novo aplicativo denominado “Helping Hand”, termo em inglês para 'mão amiga', pois é como os sócios querem que o aplicativo seja visto pelos seus usuários: um facilitador para solucionar os problemas de quem contrata, bem como, para aproximar os prestadores de serviços às demandas e aumentar seu número de clientes.

Para os empreendedores, o setor de serviços se apresenta como promissor para iniciar um negócio, considerando a relevante importância que ele tem para a economia nacional que, apesar do impacto sofrido com a pandemia do coronavírus, já está apresentando sinais de recuperação, se aproximando de patamares anteriores à pandemia.

Além disso, há o interesse empreendedor dos sócios de terem sua própria empresa, que vai ao encontro do desejo de aplicar os conhecimentos obtidos na graduação em um negócio promissor. A partir disso, a Helping Hand surge com uma expectativa de grande potencial de rentabilidade devido a relevância do setor, mas sem uma necessidade inicial de grandes investimentos financeiros por ser um serviço online com custos fixos baixos.

Primeiramente, serão apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de informações considerando as premissas da Inteligência Estratégica, na qual buscou-se aprimorar o conhecimento relativo ao setor de serviço e em relação aos principais players do mercado. A partir da análise foi possível elencar atributos que, posteriormente, auxiliaram na estruturação do modelo de operação da Helping Hand.

### **4.1 Análise Inteligência Estratégica**

Esta análise se dá a partir da coleta de informações do setor de serviços, seguido pela análise de três concorrentes diretos da Helping Hand. A Triider, a GetNinjas e a Fix, todas operando há mais de 4 anos como plataformas de

intermediação entre prestadores de serviços e usuários. A seguir, apresenta-se a análise realizada em relação ao setor de serviços no Brasil.

#### 4.1.1 Setor de Serviços no Brasil

A Pesquisa Anual de Serviços (PAS), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é uma das pesquisas mais abrangentes no setor de serviços. Na referida pesquisa são coletados e analisados os dados do segmento de prestação de serviços a partir de empresas formalmente constituídas, ou seja, não estão incluídos nessa pesquisa os dados de serviços realizados de maneira informal, o que indica a possibilidade de que a receita envolvida neste setor pode ser ainda maior.

De acordo com a pesquisa de 2019, o setor de serviços apresentou uma receita de R\$1,7 trilhão de reais no referido ano, empregando 12,8 milhões de pessoas em 1,3 milhão de empresas (IBGE, 2020). Tais dados representaram um impulsionamento no setor, haja vista que o setor apresentou queda nos três anos anteriores. A Tabela 1 apresenta os dados obtidos em cada segmento do setor.

Tabela 1 – Pesquisa Anual de Serviços (PAS) por segmento

	<b>Receita operacional líquida</b>	<b>Valor adicionado</b>	<b>Salários, retiradas e outras remunerações</b>	<b>Pessoal ocupado em 31/12</b>	<b>Número de empresas</b>
	Mil Reais	Mil Reais	Mil Reais	Pessoas	Unidades
<b>Total</b>	1.777.917.680	1.060.504.211	376.279.780	12.836.057	1.371.608
<b>Serviços prestados a família</b>	208.858.803	112.470.680	54.663.782	2.845.424	415.978
<b>Serviços de informação e comunicação</b>	387.183.943	214.007.421	62.462.173	1.075.167	112.716
<b>Serviços profissionais, administrativos e complementares</b>	480.369.545	347.332.632	136.363.814	5.255.554	454.393
<b>Transportes,</b>	515.338.360	255.296.283	88.455.692	2.478.843	168.829

<b>serviços auxiliares aos transportes e correio</b>					
<b>Atividades imobiliárias</b>	42.257.866	31.764.400	5.580.480	250.652	71.963
<b>Serviços de manutenção e reparação</b>	28.550.097	17.910.027	8.670.148	420.222	98.256
<b>Outras atividades de serviços</b>	115.359.066	81.722.768	20.083.691	510.195	49.473

Fonte: IBGE (2019).

Com a pandemia do coronavírus, entre os setores da economia, o de serviços foi um dos que mais sofreu impactos. De acordo com os dados da PAS, realizada no mês de janeiro de 2021 (IBGE, 2021), apesar de apresentar um crescimento de 0,6% no volume de serviços no primeiro mês do ano, o que levou a uma aproximação ao nível apresentado em fevereiro do ano anterior, o acumulado nos 12 meses anteriores acomodou-se em um recuo de 7,8%, conforme a Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Dados da variação no setor de serviços no mês de janeiro de 2021

	Índice de receita nominal de serviços	Índice de volume de serviços
Variação mês/mês anterior com ajuste sazonal	- 0,1	0,6
Variação mensal (base: igual mês do ano anterior)	- 5,0	- 5,0
Variação acumulada no ano (base: igual período do ano anterior)	- 5,0	- 5,0
Variação acumulada de 12 meses	- 7,8	- 8,4

Fonte: IBGE (2021).

No mês de abril de 2021, os dados trazidos pela mesma pesquisa (IBGE, 2021) já apresentavam melhora em relação a janeiro do mesmo ano, apesar da

variação acumulada de 12 meses seguir em recuo, com uma redução de 4,9%, o índice de receita nominal de serviços já apresentava valores promissores, alcançando 22,8% em relação ao mês do ano anterior. Enquanto o índice de volume de serviços ficou em 20,1% indicando uma melhora (Tabela 3).

Tabela 3 - Dados da variação no setor de serviços no mês de abril de 2021

	Índice de receita nominal de serviços	Índice de volume de serviços
Variação mês/mês anterior com ajuste sazonal	0,4	1,0
Variação mensal (base: igual mês do ano anterior)	22,8	20,1
Variação acumulada no ano (base: igual período do ano anterior)	4,8	3,8
Variação acumulada de 12 meses	4,9	- 5,3

Fonte: IBGE (2021).

Em relação ao mês de agosto de 2021 (IBGE, 2021), os dados se apresentam de forma mais promissora, haja vista que o crescimento em relação ao mês anterior foi de 0,5% e o acumulado entre agosto de 2020 e agosto de 2021 apresentou um aumento de 6,6% e a variação mensal, que toma como base o mesmo mês do ano anterior, e em janeiro 2021 apresentava queda de 5%, agora apresentou um aumento de 20% na receita nominal dos serviços e um aumento de 16,7% no volume de serviços (Tabela 4).

Tabela 4 - Dados da variação no setor de serviços no mês de agosto de 2021

	Índice de receita nominal de serviços	Índice de volume de serviços
Variação mês/mês anterior com ajuste sazonal	1,0	0,5
Variação mensal (base: igual mês do ano anterior)	20,7	16,7

Varição acumulada no ano (base: igual período do ano anterior)	13,5	11,5
Varição acumulada de 12 meses	6,6	5,1

Fonte: IBGE (2021).

Atualmente, o setor de serviços representa aproximadamente 75% do cálculo do PIB nacional (PUPO; CUCOLO, 2021), e, apesar do forte impacto sofrido na pandemia, a curva de crescimento vem se tornando constante e promissora, indicando que este setor está se aquecendo, a receita e o volume de serviços realizados vêm aumentando e, portanto, um investimento nesse setor na parte de integração entre prestador de serviços e cliente pode trazer bons resultados.

Por sua vez, ao realizar a análise da concorrência, se evidenciou que os três principais *players* que realizam esse tipo de serviço são GetNinjas, Triider e Fix. A partir das características apresentadas por eles, é possível, inicialmente, identificar que os principais diferenciais que um novo serviço pode apresentar ao entrar nesse mercado é uma checagem robusta dos prestadores de serviços cadastrados, e uma disponibilidade do serviço no interior do país.

A Triider é uma empresa gaúcha, estabelecida em Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS), em 2016 e é uma plataforma que conecta prestadores de serviços a usuários, visando principalmente serviços domésticos, como reformas, manutenção elétrica e hidráulica, limpeza, serviços de piso, montagem de móveis e fretes. No RS, além da capital, a empresa também está presente em Canoas onde iniciou sua operação prestando 8 tipos de serviços. Em 2019, iniciou a expansão nacional para Curitiba, Belo Horizonte e Brasília. No ano seguinte, uma Joint Venture da Votorantim, Gerdau e Tigre, empresas brasileiras de atuação mundial, compraram a Triider com planos de investir 50 milhões de reais nos próximos anos (Guerra, 2021).

A GetNinjas é uma empresa paulista, fundada em 2011. É, hoje, a maior plataforma de serviços na América Latina. Apresenta mais de 500 tipos de serviços, não se limitando apenas a serviços domésticos (GetNinjas, 2021). De acordo com as informações disponibilizadas no site da empresa, um novo negócio é fechado a cada 30 segundos e durante um ano inteiro mais de 900 milhões de reais são movimentados, tendo mais de 4 milhões de serviços contratados neste período de

tempo (GetNinjas, 2021). É possível, por exemplo, contratar serviços de advocacia, de animação de festas, de buffet e, com o início da pandemia da COVID-19, a plataforma passou a disponibilizar também o serviço de aulas e cursos remotos.

A Fix surgiu em 2017, em São Paulo e, apesar de estar no mercado há quase tanto tempo quanto a Triider e ter um modo de atuação semelhante ao concorrente, está presente em menos cidades, com um foco maior no interior de São Paulo e em algumas capitais. A empresa disponibiliza prestadores para realizar serviços domésticos com uma robusta checagem destes profissionais, contando inclusive com provas técnicas de aptidão e serviços de geolocalização e checagem no momento da realização do serviço. Além disso, a plataforma tem uma modalidade inovadora de parceria com imobiliárias para reformas e reparos em imóveis disponíveis para locação que, de acordo com a empresa, representa hoje a maior parte dos negócios que ela realiza.

Essas plataformas deixaram de ser apostas e já estão consolidadas no mercado. Apresentam semelhanças na forma de contratação dos serviços, mas com uma breve navegação em cada uma delas, é possível identificar diferenças na forma como estão estruturadas. Por exemplo, a receita da Triider vem de uma taxa sobre o valor cobrado pelo serviço, já a GetNinjas tem um sistema próprio de 'créditos' que cada prestador de serviços pode comprar. Esses créditos são utilizados para visualizar as propostas de serviço dos usuários, de modo que o valor do serviço prestado fica inteiramente ao prestador. Enquanto a Fix, além da taxa sobre o serviço realizado, cobra também um valor fixo para cada negócio fechado pelo prestador.

Há também diferenças na forma como ocorre a checagem dos prestadores de serviço. Na GetNinjas, qualquer pessoa pode oferecer o serviço, e a checagem do prestador pela plataforma é realizada de forma simplificada, onde somente o documento do prestador é conferido, sem nenhuma confirmação de conhecimento técnico do profissional. A plataforma chama esse processo de "Selo Ninja Verificado", que tem como vantagens uma garantia de segurança maior para os usuários, que serve como diferencial competitivo (em relação aos prestadores que não estão na plataforma) e traz maior credibilidade ao perfil do profissional. Já na Triider, todos os prestadores cadastrados passam pelo processo completo de

checagem antes de poder utilizar a plataforma, não tendo como diferencial para eles o selo de verificação. Enquanto na Fix, além da checagem robusta de antecedentes, também são realizadas provas de aptidão com o profissional para avaliar se ele está apto para prestar os serviços que está oferecendo.

A seguir, foram descritos e analisados 5 atributos dessas três empresas, visando a identificação de informações relevantes para a aplicação das ferramentas de gestão previamente definidas.

#### 4.1.2 Análise da Concorrência

Para realizar essa análise, foram selecionados os três principais concorrentes, Triider, GetNinjas e Fix. Além de um breve resumo sobre a forma de operação de cada plataforma, foi realizada uma pesquisa e análise de 5 atributos visando uma comparação e potencial identificação de diferenciadores. A seleção destes atributos se deu por, a critério do autor, apresentarem potencial de diferenciação, bem como por serem comuns a todos os três concorrentes analisados. Os atributos escolhidos foram Preço, Segurança, Área de Atuação, Praticidade e Serviços Disponíveis, que estão explicados a seguir.

**Preço:** se refere ao custo que o prestador de serviço tem ao utilizar a plataforma, seja por meio de taxa fixa ou sobre o serviço realizado. Traduz-se, em outras palavras, de qual forma o aplicativo gera receita.

**Segurança:** está relacionado às medidas tomadas pela plataforma para verificação dos profissionais cadastrados, pesquisa de antecedentes, conhecimento técnico e medidas de segurança na realização do serviço.

**Área de atuação:** identifica em quais localidades o serviço da plataforma está disponível, em quais cidades um cliente pode buscar serviços e o prestador pode se cadastrar para buscar novos clientes.

**Praticidade:** este atributo se refere a facilidade em que o cliente encontra para solicitar um orçamento, mais precisamente a quantidade de informações e número de telas no App que o usuário precisa navegar entre o início e o fim do processo de solicitação de um serviço. Para esta análise, foi simulada a contratação

do mesmo serviço nas três plataformas, o de um electricista para realizar a desobstrução de um conduto em um apartamento em Porto Alegre.

**Serviços disponíveis:** o último atributo está relacionado a diversidade de serviços oferecidos pela plataforma, quais categorias, subcategorias e tipos de serviços a plataforma disponibiliza para contratação.

Todos os dados apresentados a seguir foram obtidos através de acesso ao site das plataformas e navegação no aplicativo mobile do serviço. O primeiro a ser analisado será a Triider.

A Triider oferece uma plataforma que acompanha a contratação e realização do serviço do início ao fim, permitindo que toda a interação ocorra no próprio aplicativo. Desde a solicitação de orçamentos até o pagamento do serviço realizado. A seguir, os dados relacionados aos 5 atributos definidos para análise de Inteligência Estratégica neste trabalho:

**Preço:** A Triider possui um programa de recompensa para seus prestadores de serviço. É atualizado de acordo com o desempenho mensal do prestador, os critérios que impactam na classificação do profissional são a nota de avaliação dele, o número de orçamentos enviados e o número de negócios fechados. Existem três níveis de credenciais diferentes, *Comandante*, onde a taxa de serviço cobrada sobre o valor do serviço realizado será de 21%, *Capitão*, que apresenta taxa de serviço de 23% e *Marinheiro*, onde a taxa cobrada chega a 25%. Dessa forma, além de ser uma fonte de renda para o aplicativo, é também uma maneira de incentivar o profissional a utilizar o aplicativo sempre que possível.

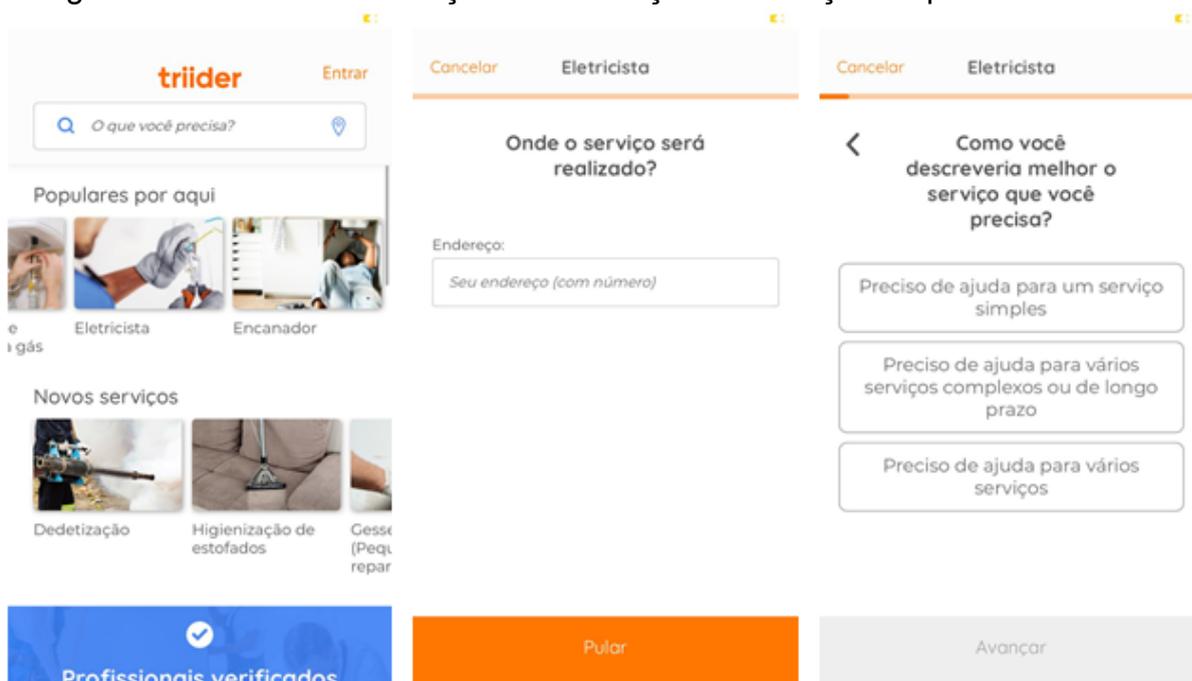
**Segurança:** todos os profissionais são verificados e devem apresentar documentação, fora isso, a Triider informa que realiza checagem de antecedentes criminais de todos os profissionais e, somente após realizar encontro presencial para treinamentos, o cadastro é ativado e o uso do aplicativo passa a ser disponibilizado para o prestador. Além disso, a plataforma oferece um sistema de recomendação e avaliação do profissional para que futuros usuários possam ler as opiniões e se informar sobre os trabalhos realizados anteriormente pelo prestador.

**Área de atuação:** está presente nas principais capitais do país, totalizando 17 cidades. No RS, somente em Canoas e Porto Alegre. Além da capital do RS, atua também nas capitais Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza,

Goiânia, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. A Triider também opera em grandes cidades de São Paulo (SP), Campinas, Guarulhos, Osasco, Santo André e São Bernardo do Campo.

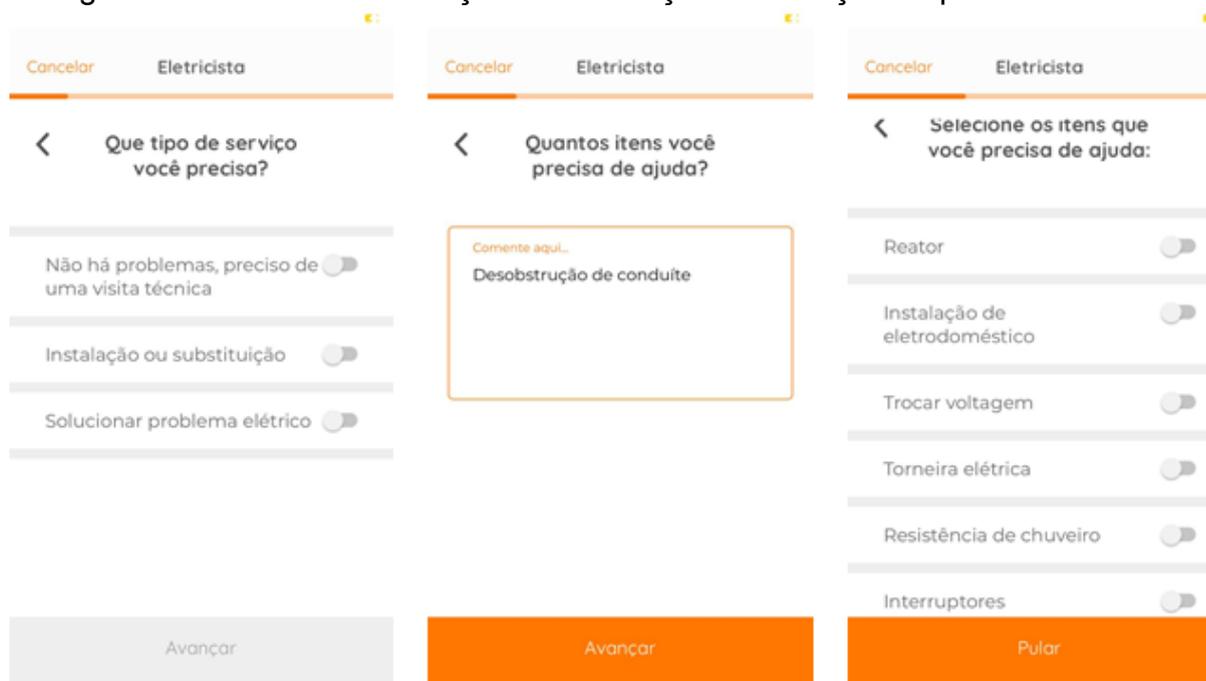
**Praticidade:** entre a página inicial e a confirmação de solicitação de orçamentos foi preciso navegar por 14 páginas, porém a maior parte delas solicitava apenas uma informação, então o processo foi rápido. O aplicativo é estável, não apresentou lentidão nem *bugs* durante a operação e o processo das informações ocorreu rapidamente. A seguir, as telas percorridas até a confirmação da solicitação.

Figura 3 – Telas de confirmação de solicitação de serviço no aplicativo Triider



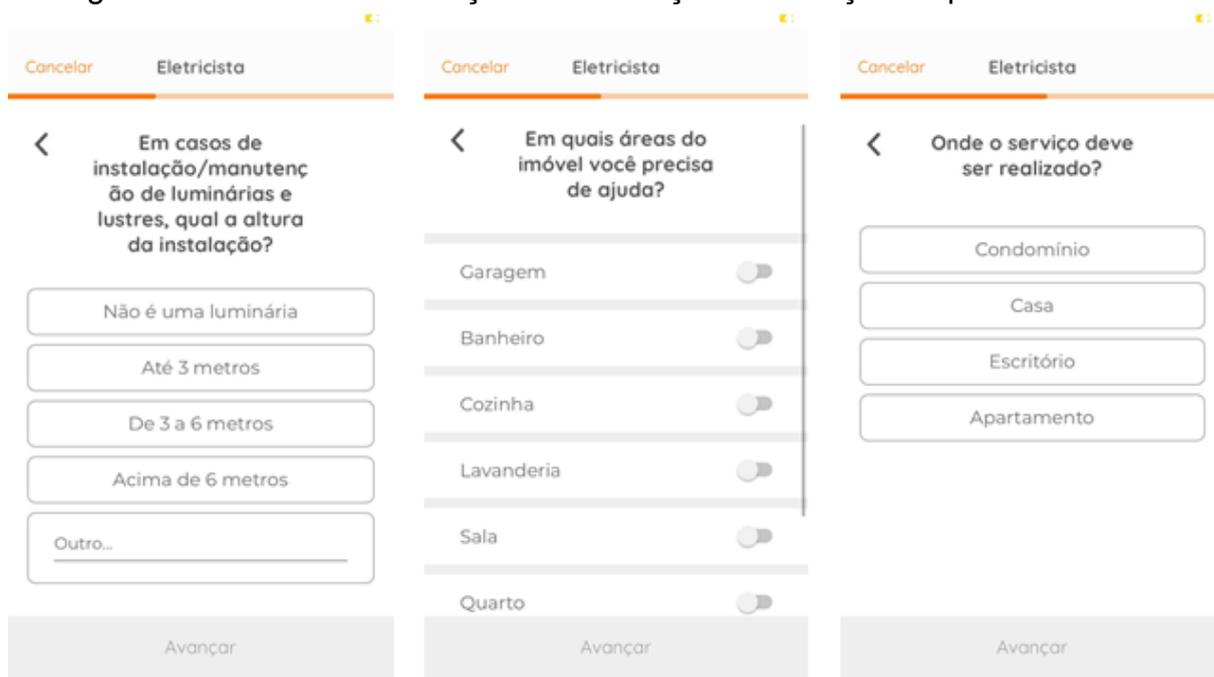
Fonte: Triider (2021).

Figura 4 – Telas de confirmação de solicitação de serviço no aplicativo Triider



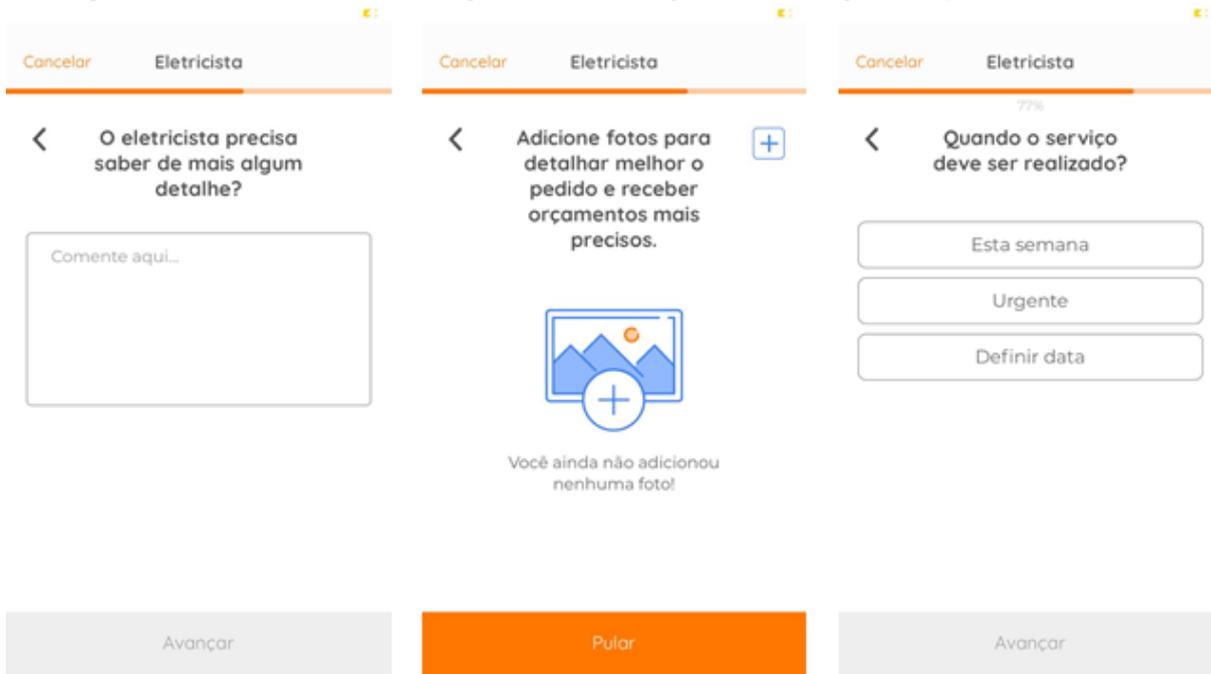
Fonte: Triider (2021).

Figura 5 – Telas de confirmação de solicitação de serviço no aplicativo Triider



Fonte: Triider (2021).

Figura 6 – Telas de confirmação de solicitação de serviço no aplicativo Triider



Fonte: Triider (2021).

Figura 7 – Telas de confirmação de solicitação de serviço no aplicativo Triider



Fonte: Triider (2021).

**Serviços disponíveis:** A Triider divide sua atuação em 11 categorias que totalizam mais de 50 serviços diferentes. Entretanto, todas essas categorias estão relacionadas a reparos e serviços domésticos, são elas Serviços Hidráulicos, Elétricos, de Ar-Condicionado, de Limpeza, de Piso, Pequenos Reparos, Instalações, Decoração, Montagem de Móveis, Fretes e Pinturas.

Em seguida, o aplicativo analisado foi GetNinjas.

A GetNinjas se posiciona como uma plataforma para conectar clientes a profissionais. Apresenta uma impessoalidade muito maior que os outros serviços pois não há checagem robusta dos profissionais e sua atuação na negociação se dá apenas como um serviço de anúncios, diferente das outras analisadas, que buscam estar presente em toda a jornada, desde a solicitação do serviço até a realização do mesmo. Na GetNinjas, o profissional informa quais serviços ele presta e a partir daí passa a receber solicitações de orçamento do cliente, gerenciadas pela plataforma. O cliente, por outro lado, informa qual serviço deseja que seja realizado e aguarda receber orçamentos. O profissional tem acesso a essas informações, porém necessita pagar 'moedas' para obter os dados do cliente e entrar em contato com ele. Os atributos analisados apresentaram as seguintes características:

**Preço:** Possui pacotes de 'moedas' que são utilizadas para ter acesso aos pedidos de orçamento. Diferente dos outros concorrentes analisados, o valor do serviço realizado pelo profissional fica integralmente com ele e a fonte de renda da GetNinjas se dá através da aquisição dessas 'moedas' que o profissional utiliza para aceitar o pedido e ter acesso ao contato do cliente para apresentar seu orçamento. O valor de moedas para ter acesso ao contato do cliente é diferente para cada serviço e cada subcategoria. Os pacotes de aquisição de moedas, onde o aplicativo efetivamente gera receita, possuem três modalidades: 1000 moedas por R\$149,90; 2000 Moedas por R\$299,90; e 4000 moedas por R\$599,90.

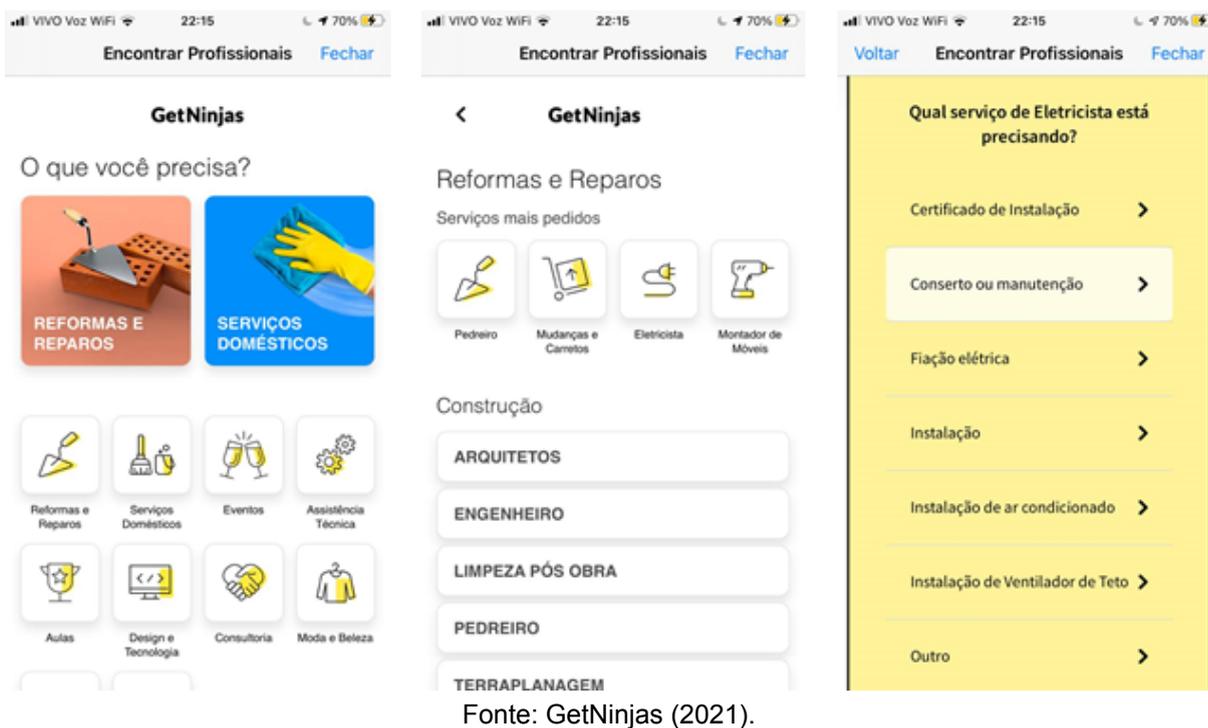
**Segurança:** a GetNinja apenas realiza uma verificação dos documentos do profissional. Após o cadastro no aplicativo, o profissional já terá acesso às funcionalidades da plataforma, porém, para poder visualizar e aceitar pedidos é necessário que ele faça a verificação dos seus documentos. Através do envio de

fotos de frente e verso da Carteira Nacional de Habilitação, da Cédula de Identidade ou do Registro Nacional de Estrangeiros, junto com uma foto do rosto segurando o documento, em até 24h o profissional é verificado e poderá ter acesso às solicitações de orçamento. Além disso, assim como a Triider, o serviço possui um sistema de avaliação do profissional por quem contratou, permitindo dar uma nota e fazer comentários sobre como foi a prestação realizada. A partir da busca feita, não identificamos nenhuma outra forma de checagem dos profissionais por parte da empresa.

**Área de atuação:** a GetNinjas não possui cidades definidas de atuação, o aplicativo está presente em qualquer cidade do país, porém a possibilidade de contratação de um profissional está diretamente ligada a existência de prestador cadastrado na cidade. Assim, cidades menores do interior do país, onde os outros concorrentes não estão presentes, tem a disponibilidade do aplicativo para utilização, porém os serviços só poderão ser contratados se naquela localização houver tanto um profissional quanto um cliente para concretizar a negociação.

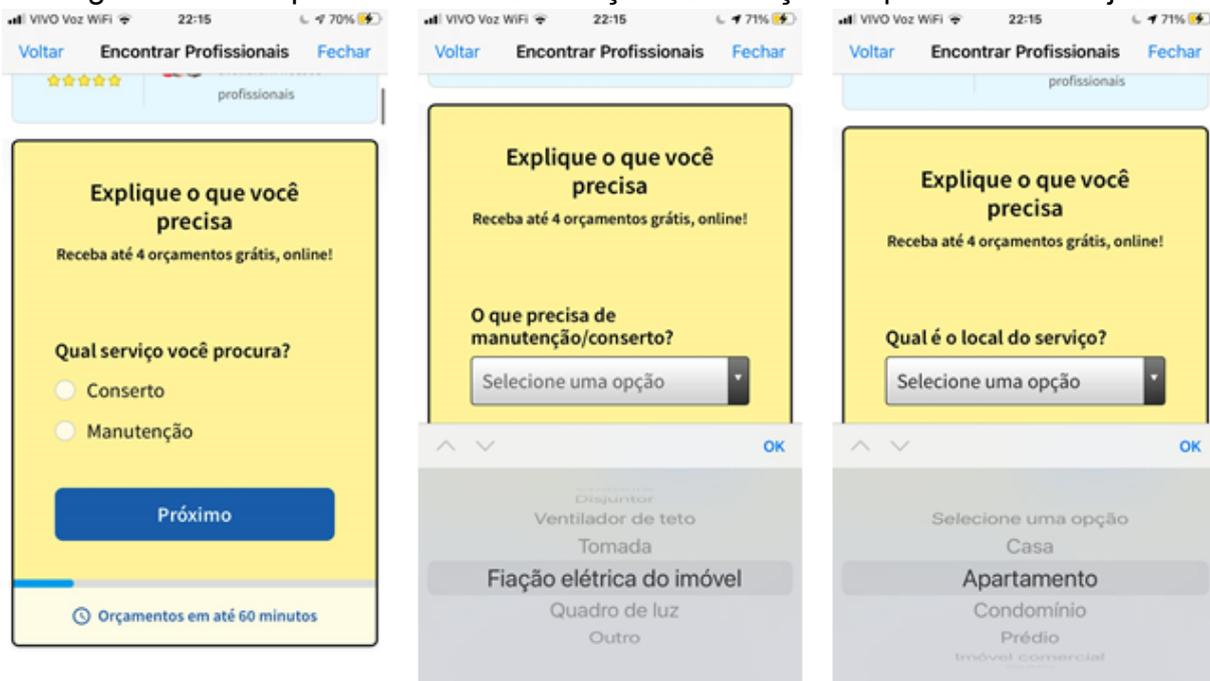
**Praticidade:** o aplicativo é bastante prático, a partir da tela inicial até a de confirmação de solicitação foram 9 telas, as informações necessárias no processo não são tão detalhadas quanto no Triider, e algumas delas são redundantes. O aplicativo apresentou uma breve lentidão e, apesar do processo ter sido todo no aplicativo, ao fim da simulação constava o aviso para 'acessar o aplicativo para acompanhar o pedido'. Além disso, se o usuário adicionar alguma informação incorreta e precisar voltar para a tela anterior, todo o processo é apagado e deve ser iniciado novamente, diferente dos outros analisados que permitem avançar e retornar sem prejudicar as informações já disponibilizadas. Em seguida as telas percorridas para realizar a solicitação.

Figura 8 - Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo GetNinjas



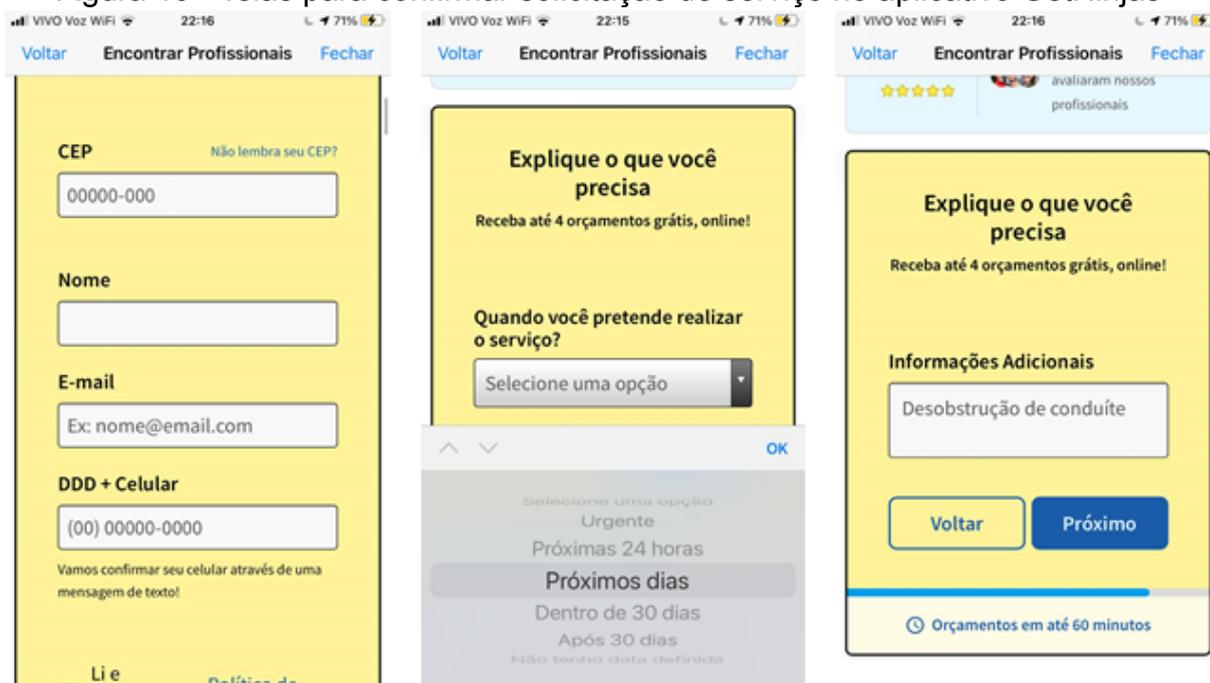
Fonte: GetNinjas (2021).

Figura 9 - Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo GetNinjas



Fonte: GetNinjas (2021).

Figura 10 - Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo GetNinjas



Fonte: GetNinjas (2021).

**Serviços disponíveis:** a plataforma apresenta 10 categorias de serviços, Assistência Técnica, Aulas, Autos, Consultoria, Design e Tecnologia, Eventos, Moda e Beleza, Reformas e reparos, Saúde, Serviços Domésticos. Porém, cada uma dessas categorias se desdobra em dezenas de serviços que, segundo a plataforma, totalizam mais de 500 subcategorias diferentes. A disponibilidade do serviço a ser prestado está diretamente ligada à existência de um profissional cadastrado que o realize. Essa característica permite que seja possível contratar, na mesma plataforma, alguém para passear com seu cachorro e alguém para, por exemplo, desenvolver o website de alguma marca.

A terceira plataforma a ser analisada é a Fix. Sua operação iniciou em 2017 e desde então está presente em 6 cidades, sendo 4 capitais. A proposta de negócio da Fix é bastante semelhante a Triider, a disponibilidade do seu catálogo é inteiramente voltada a serviços domésticos, porém eles oferecem um serviço de parceria com imobiliárias para manutenção e reformas de imóveis alugados bastante interessante. A análise dos atributos foi a seguinte:

**Preço:** a Fix tem como fonte de renda a cobrança de um valor fixo tabelado para cada vez que o prestador realiza algum serviço. Porém, cada tipo de serviço

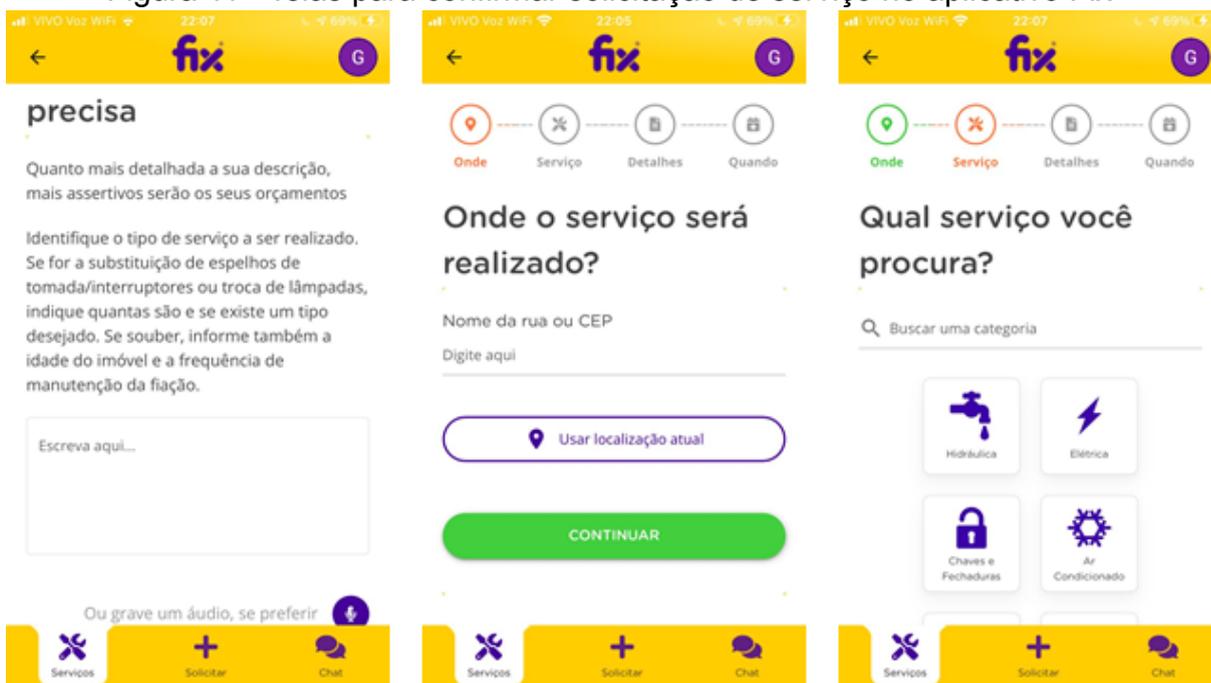
realizado apresenta um valor fixo diferente. Além desse valor, a Fix também cobra uma taxa de 10% sobre o valor do serviço realizado para o cliente.

**Segurança:** o atributo segurança é bastante destacado pela Fix, tanto no cadastro do profissional quanto na realização do serviço. Inicialmente, o prestador passa por etapas de entrevista presencial, checagem de documentos, verificação de antecedentes criminais, referências pessoais e profissionais e prova técnica. Quando aprovado, o perfil do profissional no aplicativo é constantemente atualizado. Na hora de realizar um serviço, o aplicativo oferece uma funcionalidade de geolocalização para o cliente acompanhar a ida do profissional até sua casa. Ao chegar no local, o prestador deve informar uma senha gerada automaticamente para validar o atendimento com o cliente. Além disso, o aplicativo informa que acompanha durante toda a experiência o status do atendimento, mantendo um canal aberto, através do aplicativo, caso haja qualquer dúvida ou problema.

**Área de atuação:** Até o momento, a Fix atua em 6 cidades, sendo Porto Alegre e Passo Fundo no Rio Grande do Sul e Belo Horizonte, Campinas, Curitiba e São Paulo no resto do país, porém com expectativa de expandir a operação em outras localidades.

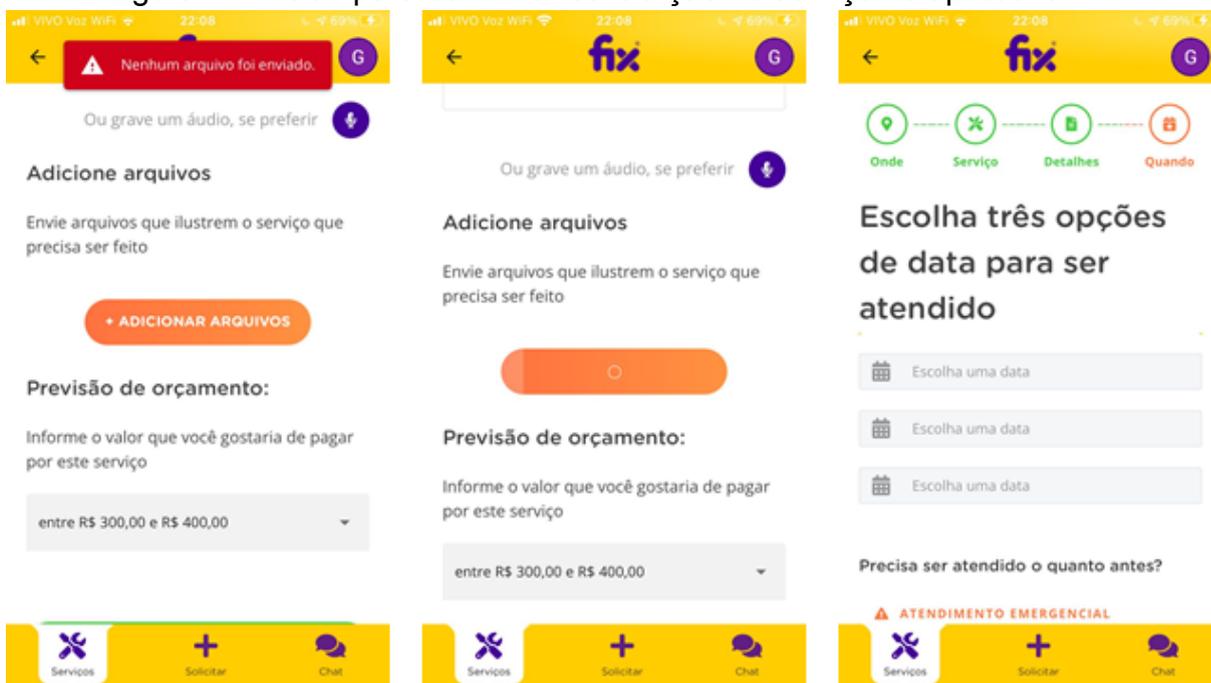
**Praticidade:** o aplicativo é bastante prático, dos três é o que apresenta menos telas entre a página inicial e a de confirmação de solicitação, oito. Além disso, é o único onde o usuário deve informar três alternativas de dia e horário em que estará disponível para o serviço ser realizado, bem como deve informar uma expectativa do valor a ser pago. O app é estável e não apresentou nenhum erro durante o processo. Abaixo, as imagens das telas do processo.

Figura 11 - Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo Fix



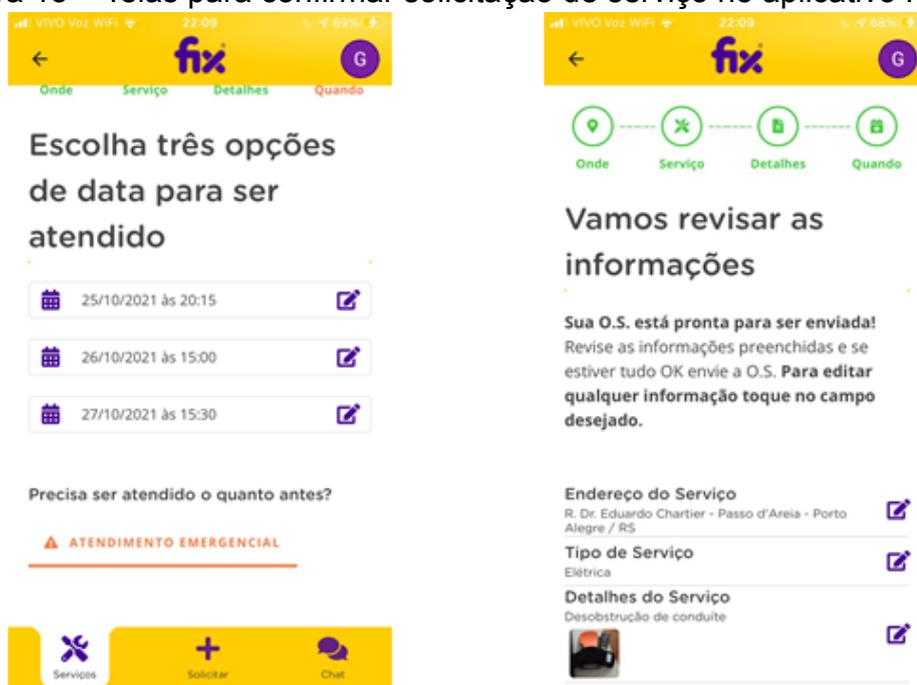
Fonte: Fix (2021).

Figura 12 - Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo Fix



Fonte: Fix (2021).

Figura 13 – Telas para confirmar solicitação de serviço no aplicativo Fix



Fonte: Fix (2021).

**Serviços disponíveis:** A Fix oferece mais de 15 categorias diferentes de serviço, porém, assim como a Triider, todas voltadas para reparos domésticos, Eletricista, Montador de Móveis, Hidráulica, Marceneiro, Serralheiro, Serviços Gerais, Ar Condicionado, Chaveiro, Pequenas Reformas, Pintor, Persianas, Telhado e Calha, Vidro e Box, Piso, Papel de Parede, Gesseiro, Azulejo, Devolução de Imóvel, Sanitização e Aquecedor. Além disso, a Fix tem uma parceria interessante com imobiliárias para prestar um serviço de acompanhamento nas etapas de manutenção de um imóvel, participando nos reparos pré-locação, nas manutenções durante o uso e nas reformas na devolução do imóvel. O Quadro 3, a seguir, apresenta o resumo da análise de atributos evidenciados a partir da pesquisa de concorrentes.

Quadro 3 - Análise de atributos da concorrência

Atributos	Triider	GetNinjas	Fix
<b>Preço</b>	Os prestadores são mensalmente selecionados em categorias diferentes a partir do número de serviços realizados, avaliação e número de orçamentos enviados. Cada categoria possui uma taxa de serviço diferente que varia entre 21% e 25%.	O prestador compra 'moedas' da GetNinjas para usá-las no aplicativo e ter acesso aos dados dos clientes. O valor do serviço realizado permanece integralmente com o prestador. A quantidade de moedas por serviço varia para cada orçamento e os pacotes de compra das moedas são de R\$149,00 para 1000 moedas; R\$299,90 para 2000 moedas e 599,90 para 4000 moedas.	Taxa Fixa por serviço realizado + 10% de comissão sobre o valor do serviço
<b>Segurança</b>	Validação de documentos, verificação de antecedentes criminais, treinamentos presenciais e sistema de avaliação no app.	Validação dos documentos do prestador e sistema de avaliação no app.	Validação de documentos, verificação de antecedentes criminais, prova técnica de aptidão e sistema de avaliação no app.
<b>Área de Atuação</b>	10 capitais do país, Canoas e grandes cidades do interior de São Paulo	Em qualquer cidade onde haja um prestador disponível cadastrado	Belo Horizonte, Campinas, Curitiba, Passo Fundo, Porto Alegre e São Paulo
<b>Praticidade</b>	14 telas entre iniciar e terminar a solicitação. Aplicativo estável e fácil de navegar.	10 telas entre iniciar e terminar a solicitação, aplicativo apresentou erros e a navegação é um pouco confusa	9 telas entre iniciar e terminar a solicitação, estável e simplificado.

<b>Serviços disponíveis</b>	11 categorias, com várias subcategorias relacionadas a reparos domésticos	10 categorias com mais de 500 subcategorias em diversos setores de serviços	20 categorias relacionadas a reparos domésticos
<b>Diferenciação</b>	Presença em várias capitais, com profissionais verificados	Diversidade de serviços oferecidos	Segurança

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir dessas informações acima apresentadas, é possível identificar algumas características que podem ser relevantes na estruturação de um negócio neste setor em relação à concorrência existente. A alternativa da Triider de criar categorias diferentes de cobrança da taxa de serviço é bastante interessante. Dessa forma eles conseguem manter os prestadores de serviço interessados em enviar orçamentos e realizar novos serviços, bem como prestar um atendimento de qualidade técnica, com cordialidade e respeito visando receber uma boa avaliação do cliente.

Em relação à segurança, as medidas apresentadas pela Fix são muito robustas, a ideia de realizar prova de aptidão ao cadastrar o profissional representa uma preocupação com a qualidade do serviço entregue pelo profissional. Assim como a forma de checagem e acompanhamento do profissional por parte do cliente, utilizando geolocalização e senhas geradas automaticamente para dar mais tranquilidade ao contratante.

Para o atributo Área de Atuação, a GetNinjas se destaca pois ela não demanda uma operação física nas cidades onde atua, basta apenas um profissional na cidade que realize o serviço buscado pelo cliente. Para Triider e Fix, o serviço de checagem dos prestadores, visando a segurança e a qualidade do serviço prestado, impedem que eles tenham essa vasta presença, limitando-se a algumas cidades estratégicas com um mercado de serviços com demanda contínua.

Em relação a praticidade do processo, as três plataformas possuem um processo relativamente extenso para a contratação, uma com perguntas redundantes e outra com uma quantidade elevada de telas a serem acessadas até a solicitação final. Apesar disso, são plataformas bastante intuitivas e fáceis de navegar e somente a GetNinjas apresentou um pequeno problema técnico durante o

processo, enquanto Triider e Fix funcionaram sem apresentar nenhuma instabilidade.

No quesito Serviços disponíveis, a GetNinjas se destaca pela enorme quantidade de serviços que podem ser encontrados no aplicativo. A consequência disso é a impossibilidade de oferecer a mesma segurança que os concorrentes apresentam, bem como, não é possível atestar a qualidade e o conhecimento do serviço oferecido pelo profissional pois não existe nenhuma checagem técnica do prestador. Porém, o enorme volume de serviços realizados pela plataforma indica que esse é um *trade off* positivo para a empresa.

Com esses dados elencados e analisados foi possível a estruturação das ferramentas de gestão Business Canvas Model, Matriz SWOT e Oceano Azul para a Helping Hand.

## **4.2 Definição da Estratégia**

Após a análise realizada do setor de serviços e da concorrência é necessário aplicar as informações coletadas nas ferramentas de gestão previamente definidas, a primeira delas será a Matriz SWOT, seguida pela Oceano Azul para, por fim, ser estruturado o Business Model Canvas.

### **4.2.1 Matriz SWOT**

A definição de uma matriz SWOT é relevante na definição da estratégia de um negócio, através dela é possível identificar pontos a serem desenvolvidos, melhorados e explorados. Com base nos dados obtidos através da análise de inteligência estratégica, foi possível a elaboração da Matriz SWOT para a Helping Hand (Quadro 4).

Quadro 4 - Matriz SWOT Helping Hand

<b>Matriz SWOT</b>	<b>Helping Hand</b>
<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
Baixo custo para manutenção do serviço	Presença em algumas cidades onde não há concorrência direta
Preços competitivos	Mercado retomando crescimento
Diversidade de serviços oferecidos	Poucos concorrentes diretos
Tecnologia própria	Não há limitação física para a operação
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
Disponibilidade do serviço depende de fornecedor externo	Falta de prestadores e clientes cadastrados nos estágios iniciais
Marca jovem e desconhecida	Percepção de qualidade atrelada ao atendimento do profissional
Capital de investimento reduzido	Necessidade de acesso à internet para utilizar o serviço
Equipe reduzida	Ausência de regulamentação governamental

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

**Forças:**

**Baixo custo para manutenção do serviço:** por ser um negócio presente na internet, os custos fixos e as despesas iniciais se concentram na manutenção da infraestrutura de TI, publicidade e quadro de funcionários;

**Preços competitivos:** a taxa de serviço cobrada está na mesma faixa dos concorrentes e a modalidade de assinatura, se bem utilizada, pode ser vantajosa para o prestador.

**Diversidade de serviços oferecidos:** a Helping Hand irá ter duas áreas de atuação, uma voltada para serviços domésticos com uma criteriosa checagem dos profissionais cadastrados e acompanhamento de todo o processo de contratação e pagamento dentro do próprio aplicativo e uma atuação para serviços diversos, como uma plataforma de anúncios para conectar qualquer prestador com seu cliente.

**Tecnologia própria:** a propriedade intelectual do software pertencerá a empresa pois será desenvolvido pelos sócios, com código e programação difíceis de serem replicados e que serão patenteados.

#### **Fraquezas:**

**Disponibilidade do serviço depende de fornecedor externo:** por não ter uma infraestrutura própria de TI, o funcionamento do serviço depende diretamente da atuação da plataforma contratada

**Marca jovem e desconhecida:** por estar iniciando a sua operação agora, será necessário tornar a marca conhecida tanto pelos prestadores de serviço quanto pelos usuários.

**Capital de investimento reduzido:** como o negócio está iniciando, não haverá disponibilidade financeira para realizar grandes investimentos e ações de marketing,

**Equipe reduzida:** com a empresa iniciando a operação agora, o quadro de funcionários vai se desenvolver de acordo com o crescimento do negócio, não sendo possível, inicialmente, ter profissionais altamente qualificados em todas as áreas da empresa.

#### **Oportunidades:**

**Presença em cidades onde não há concorrência direta:** a Helping Hand irá ter uma atuação, inicialmente, somente no estado do RS, em algumas cidades de médio porte, onde Triider e Fix não estão presentes, como Caxias do Sul, Rio Grande, Pelotas e Santa Maria, além de Porto Alegre.

**Mercado retomando o crescimento:** conforme os dados trazidos na análise do setor de serviços, o Brasil tem apresentado crescimento constante no volume e na receita dos serviços realizados, apresentando elevado potencial de novos negócios.

**Poucos concorrentes diretos no mercado:** apesar do setor de serviços ter grande relevância na economia brasileira, o mercado para este tipo de modelo de negócio de integração entre as partes não está saturado, permitindo apresentar novidades e diferenciações no serviço prestado.

**Não há limitação física para a operação:** com esse modelo de negócio através da internet, a oferta do serviço não depende de presença física da empresa nas cidades onde irá operar, permitindo que a operação ocorra em diversas localizações sem impactar o aumento dos custos

#### **Ameaças:**

**Falta de prestadores e clientes nos estágios iniciais:** o interesse e o engajamento por parte dos clientes da Helping Hand têm papel crucial na continuidade do negócio, por isso, a captação de novos clientes no começo do processo deverá ser um dos pontos de maior atenção.

**Percepção de qualidade atrelada ao atendimento do profissional:** o cliente que contratar algum serviço através da Helping Hand só terá contato pessoal com o profissional contratado e o profissionalismo ou a falta do mesmo que ele vier a apresentar pode interferir na percepção do usuário em relação a qualidade do aplicativo.

**Necessidade de acesso à internet para utilizar o serviço:** por ser um serviço disponível em formato de app e website, isso pode limitar que alguns profissionais e usuários possam se cadastrar na plataforma

**Ausência de regulamentação governamental:** o que pode ser visto como uma oportunidade em um primeiro momento, quaisquer alterações nesse ponto podem impactar o modelo de operação da empresa.

Com a matriz SWOT definida, em seguida, realizaremos a aplicação da ferramenta Oceano Azul.

#### 4.2.2 Oceano Azul

A Ferramenta Oceano Azul, apresentada por Kim e Mauborgne (2005), atua a partir da identificação de oportunidades inexploradas no mercado onde a concorrência é obsoleta e os lucros são rápidos e elevados. Isso ocorre a partir da diferenciação e a inovação que a empresa traz para o setor onde ela está inserida.

Conforme apontado na revisão teórica sobre o tema, a aplicação do Modelo das Quatro Ações auxilia na identificação dos atributos que levam a empresa a alcançar essa diferenciação, isso se dá através da resposta às perguntas sobre quais atributos devem ser reduzidos, elevados, eliminados e criados. A Figura a seguir traz a aplicação desse modelo para a estratégia da Helping Hand, a partir dos dados obtidos acerca da concorrência.

Figura 14 - Modelo das Quatro Ações Helping Hand



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

**Reduzir** instabilidade do sistema e *downtimes* da ferramenta: a necessidade de uma estrutura de TI que evite transtornos para o usuário enquanto estiver utilizando o aplicativo afeta diretamente a percepção de qualidade do serviço. Não é possível eliminar por completo esse risco pois eventos inesperados podem ocorrer, porém uma estrutura de qualidade e com capacidade de resolução rápida pode fazer a diferença.

**Eliminar** a insegurança do usuário ao receber o prestador na sua casa: nem sempre é confortável trazer um estranho para dentro da sua casa, dessa forma, é necessário achar maneiras de tranquilizar o cliente de que o profissional que irá atendê-lo tem conhecimento técnico para realizar o trabalho e age com profissionalismo. Além disso, a disponibilização de um canal direto aberto pelo aplicativo durante a realização do serviço trará uma maior sensação de segurança para o usuário, sabendo que tem a quem recorrer.

**Criar** oportunidades de anúncio gratuita para todo tipo de prestador: o principal foco da atividade-fim do negócio será a intermediação entre prestadores de serviços domésticos e clientes, porém uma alternativa para auxiliar a tornar a marca conhecida é disponibilizar uma área para profissionais que prestam serviços não-domésticos anunciarem seus serviços, sem cobrar nenhum valor adicional, incentivando o cadastro e utilização do aplicativo para aumentar a base de clientes.

**Elevar** alternativas de fontes de receita além da taxa de serviço: novas formas de obtenção de receita além da já tradicional taxa de % sobre o serviço prestado pode servir como fator para aumentar adesão de prestadores, permitindo com que fiquem com o valor integral do serviço podendo inclusive reduzir o valor médio dos orçamentos, tornando o processo positivo também para os clientes.

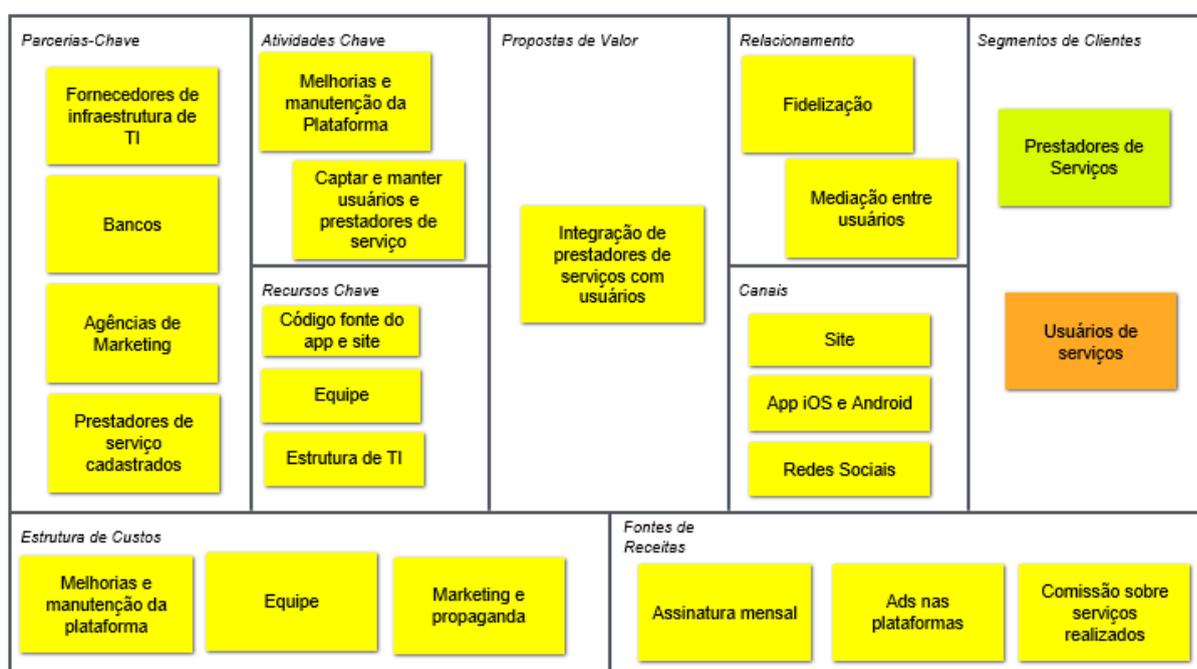
Realizadas as análises da Matriz SWOT e da ferramenta Oceano Azul, inicia-se a estruturação do modelo de negócio a partir dos *insights* obtidos no processo realizado, utilizando a ferramenta de visualização Business Model Canvas.

### 4.2.3 Business Model Canvas

Conforme apresentado anteriormente na revisão teórica, o Business *Canvas* consiste em um quadro dividido em 9 partes que apresentam o processo de geração de valor de uma empresa. A partir dos resultados obtidos nas demais etapas da pesquisa, foi possível o desenvolvimento do *Canvas* completo da Helping Hand.

Figura 15 - Business Model Canvas da Helping Hand

## MODEL BUSINESS CANVAS: HELPING HAND



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A seguir, as áreas do *Canvas* foram detalhadas para melhor entendimento de cada um dos itens presentes no quadro:

### Segmentos de Clientes:

Figura 16 – Segmentos de clientes Canvas



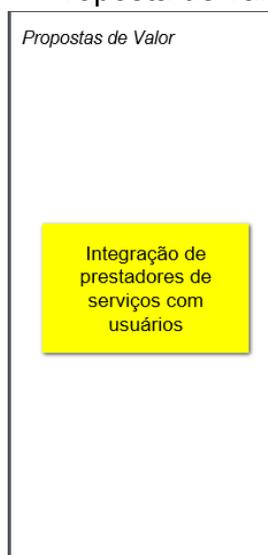
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

*Prestadores de serviços:* profissionais que buscam aumentar a sua carteira de clientes e sua renda mensal, sem necessidade de investir dinheiro na divulgação de seus serviços e que podem selecionar os tipos de serviços a serem prestados a partir das alternativas que o aplicativo apresentar

*Usuários interessados na contratação de um serviço:* pessoas que necessitam de um profissional para realizar algum serviço, seja por falta de conhecimento técnico, de tempo ou por comodidade e que buscam uma alternativa prática, segura e rápida de contratação.

### **Proposta de Valor:**

Figura 17 – Proposta de valor Canvas

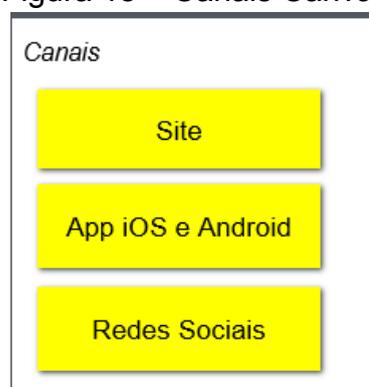


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

*Integração entre prestadores de serviços com usuários:* é a atividade-fim do aplicativo, o serviço de realizar a intermediação e unir pessoas que precisam realizar qualquer tipo de serviço aos profissionais que possam oferecer o serviço a ser contratado, de maneira rápida, segura e descomplicada.

### **Canais:**

Figura 18 – Canais Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

*Website:* é uma das formas onde algum serviço poderá ser contratado e faz-se necessário estar disponível nesse formato pois nem todos os usuários ou prestadores terão acesso a um smartphone que suporte o aplicativo além de ser muito mais prático para incluir informações sobre funcionamento do negócio e sobre a empresa.

*App iOS e Android:* de forma prática, conterá menos informações que o site, mas será possível realizar a contratação na mesma praticidade e agilidade que o site. Faz-se necessário estar presente neste canal devido a praticidade que o aplicativo traz para qualquer operação. Importante ter versões para ambos os sistemas operacionais de modo a atender praticamente todos os modelos de smartphone

*Redes sociais:* serão utilizadas como forma de comunicação com os clientes do negócio, bem como uma plataforma de divulgação do serviço e captação de novos usuários e prestadores

## Relacionamento com Clientes:

Figura 19 – Relacionamento Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

*Fidelização*: o atendimento realizado pela plataforma para os prestadores de serviço será o de fidelização, visando a continuação da utilização do aplicativo. Esse processo se dará através de programas de bonificação e premiação pelos serviços oferecidos. Ao mesmo tempo, os clientes usuários, que contratam profissionais pela plataforma também serão atendidos visando a fidelização, buscando criar uma relação próxima com esses clientes com o objetivo de fazê-los enxergar a Helping Hand como a alternativa mais rápida e prática de contratar novos serviços.

*Mediação entre usuários*: além de ser a atividade-fim do negócio, através deste serviço, com um atendimento qualificado e personalizado que permita uma interação entre as partes de maneira simples e vantajosa para ambos, a Helping Hand terá oportunidades de ter um contato mais próximo dos usuários e interferir de maneira positiva na percepção deles sobre a empresa

## Fontes de Receita:

Figura 20 – Fontes de receitas Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

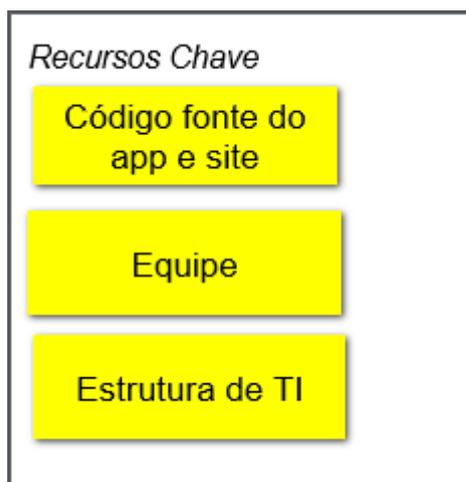
*Comissão sobre o serviço realizado:* inicialmente, será cobrado 18% do valor do serviço prestado, porém, haverá sistemas de fidelidade e bonificação que poderão reduzir a taxa cobrada ou dar direito a um 'Golden Pass', que será explicado no próximo item. O usuário que estiver contratando algum serviço pela plataforma não precisará pagar nenhum valor adicional além do orçado com o profissional.

*Assinatura mensal:* possibilidade de modalidades de assinatura mensal com um valor fixo que permitam a realização de determinado número de serviços sem cobrança de comissão. Visando uma garantia de entrada financeira fixa, especialmente nos primeiros meses de operação, será oferecida a possibilidade de uma assinatura mensal para os prestadores de serviço, onde, a partir da modalidade selecionada, o profissional terá direito a um 1, 3 ou 5 'Golden Passes'. Esses itens têm validade de um mês e podem ser usados pelo prestador para realizar algum serviço sem precisar pagar a taxa do aplicativo, ficando com o valor integral do serviço prestado. O profissional poderá escolher as oportunidades que usará essa ferramenta, não sendo cumulativo para o mês seguinte.

*ADs nas plataformas:* haverá disponibilidade de anúncios patrocinados no aplicativo e no site de produtos e serviços não necessariamente relacionados à atividade fim do aplicativo, com a condição de que não interfiram na estrutura e simplicidade das ferramentas.

### **Recursos Chave:**

Figura 21 – Recursos chave Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

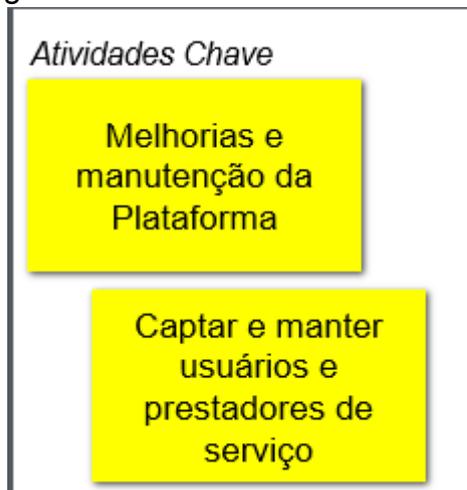
*Código fonte do app/site*: toda a programação e estrutura de UX e UI do aplicativo e do site, buscando a simplificação e agilidade de todo o processo de contratação de algum serviço pelos usuários.

*Equipe*: inicialmente será enxuta devido aos custos inerentes a ela, mas conforme o número de clientes e serviço for aumentado, será necessário expandir o quadro de funcionários para manter a qualidade no atendimento prestado, bem como a disponibilidade dos sistemas.

*Estrutura de TI*: crucial para a percepção na qualidade do serviço por parte dos clientes, é necessária uma disponibilidade extremamente alta dos sistemas, visando favorecer a percepção tangível de qualidade no serviço. Por isso, inicialmente, visando a redução de custos, será contratada um serviço de *PaaS*, sigla em inglês para Plataforma como um Serviço onde, através do pagamento de uma mensalidade, empresas de tecnologia de grande porte disponibilizam servidores, armazenamento, redes e espaços para desenvolvimento. O valor pago é definido como *Pay as you Go*, onde a utilização é medida e cobrada apenas a partir do que foi consumido. Para um negócio que está começando e ainda não tem necessidade elevada de capacidade computacional, é uma alternativa mais barata que comprar toda a estrutura física para prestar os mesmos serviços.

### **Atividades Chave:**

Figura 22 – Atividades chave Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

*Melhorias e manutenção da plataforma:* hoje, qualquer aplicativo que funciona como SaaS (Software as a Service) está sempre necessitando de manutenção e melhorias, seja por 'bugs' ou problemas operacionais que ocorrem ou pelo foco na melhoria contínua de quaisquer serviços de TI. Dessa forma, visando a estabilidade e continuidade do serviço, é de crucial importância que o sistema esteja recebendo manutenção constante.

*Captar e manter usuários e prestadores de serviço:* essa atividade também se torna extremamente crucial para a operação do negócio pois a principal fonte de receita será através dos serviços negociados através do aplicativo. De nada adianta ter prestadores cadastrados, mas que não executem serviços. Ao mesmo tempo em que ter usuários cadastrados gerando demanda sem ninguém para atendê-las. Ações de marketing para captação de novos clientes e divulgação da marca, bem como campanhas de fidelização e recompensas para os prestadores serão necessárias.

## Parcerias Chave:

Figura 23 – Parcerias chave Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

*Fornecedores de infraestrutura de TI:* o modelo de negócios aqui desenvolvido se encaixa no modo SaaS, sigla em inglês para 'Software como um serviço' onde o que é ofertado é um aplicativo a ser utilizado por meio da internet. De modo a manter uma estabilidade no sistema, redução de custos e focar mais na atividade fim do que no gerenciamento do aplicativo, optou-se pela contratação de um PaaS, sigla para 'Plataforma como um serviço', onde é possível adquirir armazenamento, rede, servidores e outros recursos de computação, sem a necessidade de adquirir hardware, visando redução no custo. É importante manter uma parceria com este fornecedor pois todo o serviço dependerá do funcionamento correto de toda a estrutura computacional que mantém o aplicativo e o site operando.

*Bancos:* visando a segurança dos clientes, o pagamento do serviço realizado será feito no próprio aplicativo. Para isso, é necessário que os bancos possam prestar um serviço de qualidade na integração com o app. Rápida resposta em situações onde algum estorno seja necessário, cobranças indevidas ou qualquer outra questão financeira que possa surgir.

*Agências de Marketing:* por ser um negócio novo, será necessário um investimento relevante em ações de marketing, focando tanto nos clientes prestadores de serviço, quanto nos usuários, pois esse modelo de negócio só se mantém com a interação entre as partes. Serão feitas ações e anúncios pagos nas redes sociais, bem como peças de comunicação espalhadas nas cidades onde o aplicativo opere, além de bonificações para usuários que recomendarem o serviço para outros profissionais e clientes.

*Prestadores de Serviço Cadastrados:* esses profissionais cumprirão um papel duplo no modelo de negócio estabelecido para a Helping Hand. Não só farão parte do segmento de clientes, mas também terão uma função relacionada a parcerias. A qualidade do serviço técnico prestado por eles, bem como a qualidade do atendimento, preocupação com o horário para evitar atrasos, organização do local após a realização do trabalho invariavelmente impactam a percepção do contratante em relação ao aplicativo, por isso medidas de fidelização, treinamentos e bonificações serão estabelecidas para valorizar estes profissionais.

### **Estrutura de Custos:**

Figura 24 – Estrutura de custos Canvas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

*Melhorias e manutenção da plataforma:* como o negócio está apenas começando, não seria viável comprar equipamentos para ter uma infraestrutura de TI própria, por isso será contratado um serviço de *PaaS* onde o custo mensal é definido a partir do consumo. Essa modalidade auxilia na redução de custos pois além de não necessitar investir em *hardware* próprio, o serviço de manutenção da infraestrutura também é realizado pelo fornecedor, não sendo necessário ter uma equipe de TI completa no quadro de funcionários.

*Equipe:* o quadro de funcionários, embora reduzido, deverá atender as demandas que a estrutura de TI do aplicativo tenha, gerenciar o funcionamento dele na plataforma do parceiro, realizar melhorias e manutenções planejadas ou não. Enquanto a equipe de *Help Desk* e *Customer Care* prestará atendimento às demandas que surgirem por parte dos usuários e dos prestadores.

*Marketing e propaganda:* a divulgação dos serviços prestados pela Helping Hand logo no início da operação será um dos principais custos, pois a captação de novos usuários e prestadores de serviços é essencial para que a geração de receita aconteça. Quando já existir uma boa base de clientes cadastrada e as contratações aconteçam de forma constante, esses custos deverão reduzir, porém, não serão descontinuados, pois a adição de novos clientes é um processo perene.

Após as análises realizadas até aqui, em seguida será apresentada a forma de atuação da empresa e a definição dos cinco atributos que foram analisados anteriormente, dessa vez para a Helping Hand.

### **4.3 Descrição da Atuação e Atributos Helping Hand**

Tendo realizado a aplicação das três ferramentas de gestão mencionadas, seguimos para a descrição final das características do serviço e apresentação dos 5 atributos, antes avaliados para a concorrência, que definirão a ação da Helping Hand.

A Helping Hand se apresenta como um aplicativo que irá atuar de duas formas no serviço de intermediação entre prestadores de serviço e clientes. A primeira delas será para a contratação de serviços de reparos domésticos, onde a verificação dos profissionais será feita de maneira robusta com checagem de

antecedentes criminais, aptidão técnica e canal aberto de comunicação com o cliente no momento em que o serviço estiver sendo realizado. Entre os concorrentes analisados, essa verificação também acontece de maneira consistente, porém, nenhum deles apresentou a possibilidade de contato direto com o serviço de atendimento da plataforma, no momento em que o serviço estiver sendo realizado. O objetivo dessa funcionalidade é trazer segurança para o contratante do serviço. Além disso, haverá sistema de avaliação do profissional, permitindo comentários por parte dos usuários que contratarem o prestador.

A fonte de renda para este tipo de serviço oferecido pela Helping Hand será através de uma taxa de 18% sobre o valor cobrado pelo serviço. Além disso, a plataforma trará uma modalidade de assinatura mensal, onde o prestador terá direito a funcionalidades que permitirão escolher serviços durante o mês, cuja taxa da plataforma não será cobrada. O site e o app também disponibilizarão áreas para inclusão de anúncios pagos, visando também gerar receita, com a condição de que isso não interfira no desempenho da plataforma.

Em relação a área de atuação, para o serviço de contratação de reparos domésticos, a Helping Hand irá iniciar em Porto Alegre (RS) devido ao seu grande mercado consumidor, mas também irá operar em cidades polo de regiões do estado do Rio Grande do Sul, como Santa Maria, Pelotas, Rio Grande e Caxias do Sul. A escolha por essas localizações se dá pela ausência de concorrência direta. Nenhuma das empresas analisadas está atuando nesses locais, o que dá a chance para a Helping Hand se destacar e se diferenciar, como pioneiro na região.

Em relação a praticidade, a Helping Hand entende que simplificar demais este processo pode acabar causando incômodos tanto para o usuário quanto para o prestador acerca das informações fornecidas. Dessa forma, optou-se em incluir uma ferramenta de gravação de áudios de até 30 segundos para que o cliente possa descrever o problema que ele precisa que seja resolvido. Haverá divisão por categorias e subcategorias na plataforma dos serviços disponíveis para contratação, porém uma ferramenta de mensagem de voz simplificaria o processo.

No quesito serviços disponíveis, a plataforma permitirá a contratação de profissionais que prestem atendimento relacionado a reformas e reparos domésticos, da mesma forma que os concorrentes analisados oferecem. E aqui é

onde a outra alternativa de serviço oferecido pela empresa é apresentada. Essa modalidade foi desenvolvida durante a elaboração deste trabalho e não estava nos planos iniciais do negócio.

A ideia seria a possibilidade de ter uma área para anúncios de serviços não relacionados a reparos domésticos. Essa área do aplicativo seria voltada para todos os outros setores de serviço, principalmente aqueles que podem ser realizados de maneira remota, como aulas e consultorias. Essa modalidade será gratuita, qualquer profissional poderá anunciar seus serviços e o valor ficará integralmente com o prestador. Porém, não haverá nenhuma verificação por parte da plataforma, nem acompanhamento do serviço. O serviço oferecido pela plataforma será apenas de anúncio e aproximação entre as partes envolvidas. Será nesta parte também onde os anúncios pagos estarão aparecendo, havendo a possibilidade de o usuário pagar um valor simbólico mensal para utilizar a plataforma sem anúncios.

A motivação para oferta deste tipo de produto é justamente para gerar uma diferenciação do aplicativo e aumentar a base de clientes, tornar a marca conhecida e garantir que o aplicativo já esteja à mão do usuário para, quando precisar contratar algum serviço de reparo doméstico, ele veja a Helping Hand como a primeira opção. Nesta modalidade, não haverá limitação geográfica no país para utilização. Qualquer profissional em qualquer lugar do país poderá anunciar seu serviço. A estrutura do aplicativo já estará desenvolvida e aproveitar ela para fornecer este produto não trará impactos para a ferramenta.

A seguir, o resumo dos cinco atributos da Helping Hand que foram anteriormente analisados para comparação com a concorrência.

**Preço:** assinatura mensal com vantagens e benefícios, cobrança de taxa de 18% sobre o valor do serviço realizado com um profissional verificado e anúncios pagos na área para divulgação de serviços remotos ou não relacionados a reparos domésticos.

**Segurança:** validação de documentos, verificação de antecedentes criminais dos profissionais, referências profissionais e pessoais, testes de aptidão técnica nos casos onde o profissional não tiver negócio próprio, além de sistema de avaliação do profissional pelo serviço realizado.

**Área de Atuação:** inicialmente, o serviço voltado a contratação de profissionais para manutenção e reparos domésticos estará disponível em cidades do Rio Grande do Sul com mais de 200 mil habitantes, como Caxias do Sul, Pelotas, Rio Grande e Santa Maria, além da capital Porto Alegre. Já a área do aplicativo para contratação de qualquer tipo de serviço terá sua disponibilidade geográfica atrelado a existência de um prestador cadastrado na cidade desejada.

**Praticidade:** o processo de contratação será simplificado, mas de maneira que não cause incômodos ou falta de clarificação do serviço desejado por um cliente. O aplicativo trará diferentes categorias e subcategorias para o usuário escolher, além de uma funcionalidade de gravação de mensagem de voz para agilizar o processo de solicitação. Caso não haja clareza no serviço desejado, os prestadores poderão comunicar a plataforma que solicitará ao usuário maior especificidade na descrição do orçamento buscado.

**Serviços Disponíveis:** a plataforma permitirá a contratação de profissionais para qualquer tipo de reparo e manutenção doméstica, acompanhando o cliente desde o momento da solicitação até a realização e pagamento do serviço, buscando trazer segurança e praticidade para ambas as partes envolvidas. E também disponibilizará uma área do aplicativo para anúncios de prestação de quaisquer serviços que possam ser realizados remota ou presencialmente, mas que não estejam relacionados a consertos domésticos.

Dessa forma o modelo de operação da Helping Hand está definido, buscando uma fidelização dos clientes e profissionais cadastrados, através de um processo simples, ágil e seguro. Ainda, gerando valor entre as três partes envolvidas na negociação, buscando um posicionamento de empresa séria e preocupada igualmente com os dois lados da troca. A partir do sucesso do modelo existente nas cidades definidas, uma expansão para outros estados poderá ser considerada, com a condição de que a qualidade do serviço prestado no novo local e onde ela já atua não sofra interferências negativas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi definir um modelo de negócios para operação de um aplicativo que realizasse a mediação entre prestadores de serviço e clientes à procura de um profissional. O modelo de operação do serviço proposto ainda é novidade no país, com raras empresas que realizam a mesma atividade, sendo um mercado com muitas possibilidades de atuação.

Para alcançar o objetivo central proposto, a partir das premissas de Inteligência Estratégica, foi realizada a coleta de dados secundários, com o intuito de buscar informações sobre o setor de serviços. Com a análise dos dados públicos coletados através do site do IBGE, pode-se notar uma tendência de melhora nos números relativos ao setor, o qual sofreu grande impacto pela crise causada pela pandemia do Coronavírus e apresentou os valores mais baixos da década (IBGE, 2021) no período em que os primeiros casos começaram a surgir no país. Com quase um ano da crise de saúde pública, os números começaram a mostrar alguma reação e, desde então, seguem em crescimento conforme a vacinação avança no país.

Em posse dessas informações, foi realizada uma pesquisa sobre os principais concorrentes, onde, a partir da análise de atributos julgados mais relevantes pelo autor na definição de um novo negócio, foram identificados e detalhados, buscando um melhor entendimento sobre como essas empresas operam, onde apresentam fraquezas e que oportunidades nesse mercado poderiam ser usufruídas para trazer destaque a um novo negócio junto ao mercado.

Utilizando ferramentas de gestão, como a matriz SWOT, para a definição de estratégia da empresa, apontando seus fatores internos e externos que podem alavancar ou gerar riscos à continuidade do negócio, junto a aplicação da ferramenta Oceano Azul, através do Modelo das Quatro Ações, que auxilia na definição de estratégias diferenciadoras para a empresa, foi definido o modelo de negócio que a Helping Hand, nome dado à empresa desenvolvida neste trabalho, atuaria.

O modelo de negócios foi estruturado utilizando a ferramenta *Business Model Canvas*, que permite visualizar o processo de produção e entrega de valor de uma

empresa para seu cliente, através de 9 fatores-chave que descrevem a forma de atuação do negócio.

Todo novo negócio surge a partir de uma ideia. Com esse trabalho, foi possível identificar a importância que o planejamento tem para lapidar as ideias iniciais em um modelo de negócio real. A utilização de Inteligência Estratégica permitiu que a ideia inicial fosse desenvolvida e melhorada a partir dos insights e dados obtidos durante a execução do trabalho. Um entendimento do setor onde a empresa estará inserida, bem como, conhecer detalhadamente seus principais concorrentes e suas formas, singulares ou não, de atuação, permitem que a tomada de decisão do gestor seja qualificada e embasada.

Então, a aplicação das ferramentas de gestão Matriz SWOT e Oceano Azul auxiliam na identificação das qualidades e riscos que essa empresa poderá ter. Aos futuros empreendedores e acadêmicos, é importante salientar que essas ferramentas foram escolhidas por se adequarem bem à necessidade buscada pelo autor na definição deste modelo de negócio, porém existem outras inúmeras ferramentas disponíveis que podem trazer informações mais relevantes para cada novo tipo de negócio que surgir e que a correta aplicação delas pode auxiliar a identificar possibilidades que não haviam anteriormente sido consideradas, bem como direcionar o negócio para um caminho não imaginado inicialmente.

Os próximos passos a serem dados estariam relacionados a validar as hipóteses aqui definidas, através de questionário e interação com os profissionais prestadores de serviços, para identificar como eles enxergam a proposta de valor apresentada neste trabalho. A partir disso será possível definir um MVP, sigla do inglês para *Minimum Viable Product* que, de acordo com Ries (2011) é o produto de menor custo e mais rápido para ser colocado ao mercado, no mais curto ciclo de projeto possível, através dele é possível apresentar o produto ao mercado e a partir disso obter novas informações para aprimorar o mesmo.

Os dados obtidos a partir da presente pesquisa, se demonstraram como promissores para alavancar o novo negócio com mais segurança e confiança de que o mesmo poderá se tornar sustentável e perene e, de maneira orgânica, crescer e se tornar uma ótima solução para aproximar usuários e prestadores de serviço de maneira prática, simples e objetiva.



## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, E. **Empreendedorismo e características comportamentais dos empreendedores**. Artigos, fev. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/empreendedorismo-ecaracteristicas-comportamentais-dos-empreendedores/38277/>. Acesso em: 31 mar. 2021
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612>. Acesso em: 06 mar. 2021.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CARON-FASAN, M. L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **RAUSP**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 205-219, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COSTA, C. H. G.; CASTRO JÚNIOR, L. G.; FERREIRA, C. A.; BENEDICTO, G. C.; NOVAES, A. L. Teoria da Tríplice Hélice: uma proposta de modelo de gestão estratégica aplicado à agência de inovação do café (Inovacafé). **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 2, p. 250-284, 2019.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 2006.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo Estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. *RAUSP Management Journal*, v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999.

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. **Anais [...]**. Curitiba: ABRAIC, 2006.

GETNINJAS. **Site do GetNinjas**, 2021. Quem somos nós?. Disponível em: <https://www.getninjas.com.br/sobre-nos>. Acesso em 24 mar. 2021.

GIACOMELLO, C. P.; MILAN, G. S.; SLONGO, L. A. Impactos da inteligência estratégica: um modelo teórico proposto. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 1, p. 60-79, 2013.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM. **Global Report 2019/2020**. Londres, 2020. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>. Acesso em: 05 mar. 2021

GONÇALVES, E. J. V. **Análise e desenvolvimento de modelos de negócios em spin-offs acadêmicos: um estudo de caso junto a empresas da INBATEC UFLA**. Lavras, 2012. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2012.

GUERRA, G. Empresa gaúcha de tecnologia é comprada por joint venture da Votorantim, Gerdau e Tigre. **Gaúcha ZH**. 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/giane-guerra/noticia/2020/09/empresa-gaucha-de-tecnologia-e-comprada-por-joint-venture-da-votorantim-gerdau-e-tigre-ckfgut8o8002d012ydvflqkbv.html>. Acesso em: 26 de mar. de 2021.

HISRICH, D. R.; PETERS, P. Michael. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua PNAD Contínua**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: [https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Trimestral/Novos\\_Indicadores\\_Sobre\\_a\\_Forca\\_de\\_Trabalho/pnadc\\_202003\\_trimestre\\_novos\\_indicadores.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Novos_Indicadores_Sobre_a_Forca_de_Trabalho/pnadc_202003_trimestre_novos_indicadores.pdf). Acesso em: 25 fev. 2021

IBGE. **Pesquisa Mensal de Serviços Janeiro 2021 – PMS**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html?=&t=series-historicas>. Acesso em: 4 mar. 2021

IBGE. **Pesquisa Mensal de Serviços Abril 2021 – PMS**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html?edicao=30936&t=destaques>. Acesso 23 jul. 2021.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Serviços Agosto 2021 – PMS**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html?edicao=30218&t=destaques>. Acesso em: 15 out. 2021

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços – PAS**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. **Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão**. Revista Organizações em Contexto, v. 2, n. 4, p. 73-91, 2006.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LESCA, H. **Veille stratégique: la méthode L:E:SCAnning**. Paris: Editions EMS, 2003.

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

LESCA H.; FREITAS H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa**. Porto Alegre: Pallotti, 2003.

MARTINS, J.; SEHNEM, S.; DIAS, T.; CASAGRANDE, J. L. **Inteligência estratégica: um estudo de caso em uma prefeitura no litoral norte catarinense**. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 4, n. 2, p. 610-634, 2013.

MITCHELL, D. W.; COLES, C. B. **Business model innovation breakthrough moves**. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 1, p. 16-26, 2004.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, métodos e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

PUPO, F.; CUCOLO, E. **PIB mostra queda recorde de 4,5% do setor de serviços e retração de 3,5% da indústria**. **Folha de S. Paulo**. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/03/pib-mostra-queda-recorde-do-setor-de-servicos-e-recuperacao-da-industria.shtml>. Acesso em: 4 de abr. de 2021.

RECHE, M. M.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Estratégica e Design Thinking: Conceitos Complementares, Sequenciais e Recorrentes para Estratégia Inovativa. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 10, n. 1, p. 82-108, 2018.

RIES, E. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Crown Business, 2011.

SALIM, C. S. *et al.* **Construindo planos de negócio**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, P. V. S.; PINHEIRO, F. A. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, [s.l.], v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/55161/34401>. Acesso em: 06 abr. 2021.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHUMPETER, A. J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TRIIDER. **Site do Triider**, 2021. Sobre nós: Saiba mais sobre o Triider. Disponível em: <https://www.triider.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 23 mar. 2021

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 135-150, 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712008000800008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000800008&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 07 abr. 2021.