

## **INOVAÇÃO E TECNOLOGIA APLICADAS AO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS: A EXPERIÊNCIA EMPREENDEDORA DA IHOME KIDS**

Filipe Sulprino Batista - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Ligia Maura Primo Maluf - Universidade Presbiteriana Mackenzie

José Antonio León Rodriguez

Rinaldo Frederico Allara Filho - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Caldeira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

Este texto apresenta o relato da experiência de concepção e definição de um modelo de negócios inovador dedicado a suprir a demanda de serviços em cuidados e entretenimento infantil. Ao se identificar uma lacuna de mercado na oferta de soluções demandadas por pais ou responsáveis que necessitam confiar crianças sob sua responsabilidade aos cuidados profissionais, em situações imprevistas ou emergenciais. A proposta de valor envolve a intermediação entre clientes e prestadores de serviços por meio de um aplicativo. Trata-se de uma iniciativa sem precedentes, que não encontra concorrentes diretos estabelecidos no mercado. O projeto foi realizado com método científico adequado a trabalhos aplicados, o que lhe confere a propriedade de se constituir em um modelo replicável em situações equivalentes. Recorreu-se, também, ao apoio de visões conceituais e experimentais encontradas em fontes bibliográficas, no intuito de conferir validade à proposição apresentada em aspectos concernentes a um projeto empreendedor, compreendendo questões como a importância estratégica da inovação e a análise de condições a serem enfrentadas na implementação do projeto e ao longo de seus estágios evolutivos, o que possibilitou reduzir significativamente as incertezas quanto ao potencial de sucesso do novo negócio.

**Palavras-chave:** Inovação, empreendedorismo, desenvolvimento de negócios

### **Abstract**

This paper describes the experience of designing and defining an innovative business model dedicated to meeting the demand for services in child care and entertainment. By identifying a market gap in the offer of solutions demanded by parents or guardians who need to trust children under their responsibility to professional care, in unforeseen or emergency situations. The value proposition involves the intermediation between customers and service providers through an application. This is an unprecedented initiative, which does not find direct competitors established in the market. The project was carried out using a scientific method suitable for applied work, which gives it the property of constituting a replicable model in equivalent situations. We also resorted to the support of conceptual and experimental views found in bibliographic sources, in order to validate the proposition presented in aspects concerning an entrepreneurial project, including issues such as the strategic importance of innovation and the analysis of conditions to be faced in project implementation and throughout its evolutionary stages, which made it possible to significantly reduce uncertainties regarding the potential for success of the new business.

**Keywords:** Innovation, entrepreneurship, business development

# INOVAÇÃO E TECNOLOGIA APLICADAS AO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS: A EXPERIÊNCIA EMPREENDEDORA DA iHOME KIDS

## RESUMO

Este texto apresenta o relato da experiência de concepção e definição de um modelo de negócios inovador dedicado a suprir a demanda de serviços em cuidados e entretenimento infantil, ao se identificar uma lacuna de mercado na oferta de soluções demandadas por pais ou responsáveis que necessitam confiar crianças sob sua responsabilidade aos cuidados profissionais, em situações imprevistas ou emergenciais. A proposta de valor envolve a intermediação entre clientes e prestadores de serviços por meio de um aplicativo. Trata-se de uma iniciativa sem precedentes, que não encontra concorrentes diretos estabelecidos no mercado. O projeto foi realizado com método científico adequado a trabalhos aplicados, o que lhe confere a propriedade de se constituir em um modelo replicável em situações equivalentes. Recorreu-se, também, ao apoio de visões conceituais e experimentais encontradas em fontes bibliográficas, no intuito de conferir validade à proposição apresentada em aspectos concernentes a um projeto empreendedor, compreendendo questões como a importância estratégica da inovação e a análise de condições a serem enfrentadas na implementação do projeto e ao longo de seus estágios evolutivos, o que possibilitou reduzir significativamente as incertezas quanto ao potencial de sucesso do novo negócio.

**Palavras-chaves:** Inovação, empreendedorismo, desenvolvimento de negócios.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado de um modo geral é altamente competitivo e está passando por alterações em diversos segmentos, principalmente em função da aceleração digital. Para atender à exigência dos consumidores, as empresas encontram opções de investir em tecnologia, visando a buscar diferenciação competitiva e oferecer produtos ou serviços cujo valor seja percebido. Tais exigências incluem fatores como qualidade, inovação, praticidade e preço. De acordo com Leiter (2020), as empresas direcionam sua energia para melhorar todos os aspectos da experiência do cliente em busca de obter sua preferência. Para se diferenciar nesse ambiente, as melhores empresas buscam colocar experiências intuitivas, de autoatendimento e digitais no centro de suas interações com os clientes.

Sejam grandes, médias ou pequenas, as empresas são desafiadas a construir e manter capacidade competitiva como meio para a lucratividade. Uma das formas de se tornarem competitivas é buscar a inovação para ingressar, manter-se e sobreviver no mercado.

Novas tecnologias provocam mudanças em diversos mercados: a inovação tecnológica, atrelada a um posicionamento de mercado correto, são agentes potencializadores do negócio. Como exemplo, observam-se atualmente muitas *startups* que buscaram a disrupção em conjunto com o posicionamento de mercado por meio de seus valores e tipos de produto ou serviço oferecidos, que superaram empresas centenárias.

Esse contexto favoreceu a identificação de uma oportunidade relativa à ação empreendedora que proporcionou o surgimento de um novo negócio. O presente relato descreve a experiência, que objetivou a concepção e definição do modelo de negócios de um empreendimento inovador que preenche uma lacuna de mercado e oferece soluções inéditas a seus públicos-alvo.

O procedimento metodológico adotado para a execução do projeto teve por referência a proposição de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), para a produção de trabalhos

práticos e aplicados em administração, com foco na solução de problemas organizacionais e aproveitamento de oportunidades, mediante inovação e melhorias de eficiência e eficácia nos negócios.

O método adotado foi concebido por Marcondes et al. (2017) explicam que o método em evidência se baseia em processos sugeridos por Aken, Berends e Bij (2012) para a solução de problemas empresariais, e por Vandebosch (2003) para o planejamento de soluções organizacionais. Essas propostas são adotadas em cursos de pós-graduação de administração na Universidade Eindhoven da Holanda.

O primeiro passo do procedimento descrito por Marcondes et al. (2017) é o entendimento do contexto investigado para entendimento da oportunidade. Na sequência, efetua-se a análise da situação para, então, proporem-se possíveis alternativas de solução. Na sequência, definem-se as escolhas e elabora-se o plano de ações para a mudança pretendida. Concluído esse estágio, efetua-se a intervenção, para a implementação das estratégias elencadas. O percurso prossegue mediante avaliação dos resultados e é finalizado com a elaboração do relatório final. Nos tópicos apresentados a seguir, seguem essa mesma estrutura.

Convém esclarecer que também se considerou a recomendação de Marcondes et al. (2017) sobre o fato que embora um trabalho prático seja distinto de estudos teórico-empíricos convencionais, deve igualmente ser fundamentado por fundamentação teórica e científica. Com essa orientação, procurou-se apoio na literatura quanto a modelos conceituais e aplicados às questões envolvidas no presente trabalho, citados e descritos de forma distribuída ao longo de diversos tópicos do texto, e não em uma seção especificamente reservada à apresentação do referencial teórico.

## **2. CONTEXTO INVESTIGADO**

Em 2020, um casal de pais de uma criança em seus primeiros anos de vida tinha um compromisso inadiável ao qual não poderiam levar o filho, Como é natural em casos como esses, procuraram familiares que pudessem cuidar da criança durante algumas horas. Não encontraram ninguém disponível, tendo que cancelar a participação no evento.

A experiência, contudo, provocou a reflexão sobre uma necessidade comum a casais com perfil semelhante: Ter a opção de confiar uma criança aos cuidados de alguém, de maneira segura e confiável, sem depender de favores ou planejar isso com muita antecedência, o que nem sempre é possível. Surgiu, então, a fonte de inspiração para a idealização de um novo negócio, a partir da proposta de valor que apresente a solução para tal situação vivenciada pelo segmento de clientes potenciais acima descritos.

Os primeiros passos na compreensão dessa oportunidade envolveram a observação do mercado-alvo em potencial, para, então, avaliar-se que serviços se poderia ofertar que tivessem valor percebido por esse público.

### **2.1. O público-alvo potencial**

Para Cravens e Piercy (2008), a decisão de quem são os compradores-alvo e de como posicionar os produtos da empresa para cada mercado é o principal componente da estratégia direcionada para o mercado, guiando toda a organização e seus esforços para fornecer valor adicional ao cliente. As estratégias efetivas e de identificação e posicionamento de mercado-alvo são essenciais para obter e sustentar o desempenho organizacional superior, uma vez que decisões inadequadas afetam negativamente o desempenho.

Identificar o mercado-alvo significa localizar as pessoas ou as organizações de um produto-mercado para as quais uma organização vai direcionar sua estratégia de posicionamento. A seleção de bons alvos de mercado é um dos desafios mais difíceis de serem

superados. Por exemplo, a organização deve atender a todos os compradores que estão dispostos e podem comprar determinados bem ou serviço, ou deve se concentrar em um ou mais subgrupos. Para fazer isso é necessário um estudo de mercado do produto, seus compradores, competências, recursos e concorrência.

No caso em foco, o público-alvo é composto, de um lado, por pais ou responsáveis por crianças de quatro a dez anos de idade e as próprias crianças atendidas, e, de outro, potenciais profissionais para trabalhar como recreadores. Como hipótese preliminar, pensou-se na conveniência em buscar, preferencialmente, para compor esse segundo grupo, pessoas que já morem no condomínio onde uma unidade será instalada, para facilitar a logística, diminuir custos e evitar absenteísmo e acionamento de profissionais alternativos de última hora. Além dessa característica, poder-se-iam considerar como mais recomendados indivíduos que disponham de flexibilidade de horários, tais como donas de casa, aposentados que gostem de lidar com crianças, jovens que buscam o primeiro emprego e pessoas em geral que queiram uma renda extra e tenham tempo livre para um trabalho adicional.

Optou-se por considerar tais premissas na compreensão da oportunidade identificada pela importância em satisfazer e manter bom relacionamento com todos os públicos visados. Segundo Kotler (2000), a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas do cliente.

## **2.2. A oportunidade percebida**

Kim e Mauborgne (2005) destacam os benefícios de se adotar nos negócios uma estratégia de diferenciação competitiva por meio da atuação em mercados ainda não explorados ou inéditos. Segundo essa visão, a inovação é o ponto central para a descoberta de nichos de mercado pouco ou não explorados, um elemento integrante na estratégia de desenvolvimento empresarial como fator determinante para a competitividade. Essa estratégia o foco se concentra na criação de nova demanda, atendida a preço acessível ao consumidor, para que a empresa possa ganhar mercado e atrair os consumidores para o serviço ou produto novo.

Uma vez que se trata de uma proposta inédita, enxerga-se a oportunidade definida como uma estratégia dessa natureza.

Um dos maiores desafios a serem enfrentados é a inovação em um serviço que ainda não existe no mercado e do qual as pessoas necessitem. Além disso, é importante considerar a importância da confiança no uso desse serviço, com a quebra de um paradigma que é deixar o filho com algum parente confiando essa atividade a um profissional.

De acordo com Lambin (2000), as estratégias de posicionamento são particularmente importantes quando a estratégia de cobertura do mercado adotada é a do *marketing* diferenciado, implicando um posicionamento único, válido para a totalidade do mercado.

Uma vez escolhido o segmento-alvo, a empresa deve decidir sobre o posicionamento a adotar em cada segmento. Esta decisão é importante porque vai servir de linha-diretriz no estabelecimento do programa de *marketing*. O posicionamento define a forma como a marca ou a empresa pretende ser percebida pelos compradores-alvo (Lambin, 2000).

Pode-se definir o posicionamento da seguinte maneira: “o posicionamento é o ato de concepção de um produto e da sua imagem com fim de lhe conceder, no espírito do comprador, um lugar apreciado e diferente daquele que é ocupado pela concorrência” (Ries & Trout, 1981).

Para Hooley e Saunders (2005), o posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir. O posicionamento é desenvolvido para que as metas

estabelecidas pela estratégia central sejam atingidas. O posicionamento competitivo seleciona aqueles mercados-alvo mais adequados para utilizar os pontos fortes da empresa e minimizar sua vulnerabilidade dos pontos fracos.

Semelhantemente, Robinson et al. (1978), e Porter (2004), definem que a escolha dos mercados-alvo deve levar em conta vários fatores. De modo geral, eles pertencem a duas categorias: levantamento da atratividade do mercado e avaliação dos pontos fortes atuais e potenciais de empresa para atender àquele mercado.

Para Kotler (2000), um estudo detalhado dos clientes potenciais e parceiros estratégicos e dos concorrentes é fundamental para ter um plano eficaz de novos produtos para conquistar e manter novos clientes. O valor esperado pelo cliente e a satisfação da combinação dos benefícios oferecidos pela empresa e a experiência de uso do produto correspondem a esse valor: quanto mais próximas estiverem as expectativas e a experiência de uso, melhor o valor resultante.

Tendo por referência essas condições, definiu-se como oportunidade idealizar um negócio no segmento de entretenimento infantil estruturado sob a forma de uma plataforma digital ou física para a disponibilização de serviços com tal característica. Conforme se constatou logo no início das reflexões sobre o potencial de negócios que a ideia proporcionaria, não existem concorrentes diretos que ofereçam o mesmo tipo de serviço.

A lacuna de mercado observada, portanto, é de que não existe um negócio que apresente, como oferta de valor, a solução para os pais contratarem, de forma simples, no momento que desejarem e pelo tempo que desejarem, para deixar crianças sob cuidados. Procurou-se, então, efetuar uma análise mais detalhada para avaliar a efetividade da oportunidade para a proposição de um novo negócio.

### **3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE**

A partir da premissa de que os pais não contam com uma forma segura de confiar os cuidados de seus filhos, em que se proporcione um ambiente apropriado e com entretenimento, em situações excepcionais, realizou-se uma enquete com fim exploratório com um grupo de 49 mães em uma rede social específica, em que se perguntou sobre alternativas encontradas em situações imprevistas que requerem confiar os cuidados com seus filhos. Sobre a quem recorrem, todos os respondentes afirmaram que contam com os pais, irmãos ou algum parente próximo. Quando a questão foi sobre o que fazem quando essas pessoas não podem, as respostas evidenciaram que a opção é cancelar o compromisso.

Os resultados também indicam que os participantes só encontram soluções oferecidas por escolas infantis, creches, empresas contratadas apenas para eventos pontuais, como férias ou festas, ou, ainda, babás. Em todos os casos há a necessidade de planejamento prévio, sem possibilidade de atendimento de demandas imprevistas ou urgentes.

Assim sendo, evidencia-se o potencial interesse desse público em um serviço diferenciado. Constatou-se que não há no mercado quem explore essa oportunidade por meio de aplicativos digitais, e com o objetivo de ser uma alternativa para os pais ou responsáveis.

A observação dos negócios digitais que proliferam no mercado, valendo-se da tecnologia que possibilita a aproximação das pessoas em tempo real pelas redes de transmissão de dados levou à ideia de desenvolver um modelo de negócio baseado em um aplicativo como canal para a intermediação do processo de contratação de serviços de cuidados e entretenimento de crianças.

Em alinhamento com essas características e com o intuito de identificar os serviços oferecidos por meio de uma marca sugestiva, elegeu-se, para o negócio, a denominação iHome Kids (iHK).

Antes, porém, de se considerar como consolidada a concepção da proposta, efetuou-se uma análise estratégica, considerando as condições a serem enfrentadas no ambiente, em termos das características observadas no momento do início das operações e potenciais futuros para a expansão e consolidação do empreendimento.

### 3.1 Análise das condições competitivas do mercado

Popularizado como instrumento destinado à compreensão da atratividade que um determinado setor de atividade oferece ao investimento, o modelo proposto por Porter (2004) sugere a influência direta de cinco forças principais exercidas sobre uma organização: os rivais atualmente existentes, potenciais novos entrantes ou produtos substitutos e o poder de negociação com clientes e fornecedores, conforme se apresenta na Figura 1.



**Figura 1:** conjunto de forças que ameaçam a oportunidade do iHome Kids.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Porter, 2004, p. 4.

Com a internet, as plataformas digitais e mídias sociais, o surgimento de novos concorrentes pode ocorrer em breve, de forma que o modelo de negócio de um aplicativo é, atualmente, facilmente copiável por concorrentes potenciais. Por esse motivo, considera-se que os novos entrantes são a maior ameaça para o negócio da iHK, de acordo com as cinco forças de Porter (2004).

Sendo assim, ao olhar para o mercado, não há concorrentes diretos para a iHK, mas sim alguns concorrentes indiretos como as plataformas de contratação de babás e empresas que realizam entretenimento em condomínio durante o período de férias escolares.

Por essas razões, considerou-se que a rivalidade é baixa, e que os serviços substitutos possuem um potencial médio de ameaça. Os consumidores e clientes possuem potencial médio de impacto no negócio, haja vista que é necessário haver um número de horas contratadas anuais mínimas para que o negócio se torne viável economicamente e se mantenha lucrativo. Ou seja, sem um grande volume de clientes, o negócio não sobreviverá.

Os fornecedores impactam de forma mediana no negócio da iHK, visto que a operação depende diretamente dos recreadores. A presença dos recreadores é diretamente proporcional

às atividades com o volume de crianças, além de que representam um custo significativo para o sócio investidor.

### **3.2 Oportunidades de expansão e desenvolvimento futuros**

Como parte da construção da estratégia e busca da competitividade da plataforma no mercado de prestação de serviços de entretenimento infantil, entende-se que a chave do sucesso para a expansão da atuação e do fortalecimento da marca iHome Kids deve seguir pela elaboração de um plano de comunicação e *marketing* que terá como foco o posicionamento junto ao público-alvo, ou seja, as crianças que são usuárias diretas e os pais/responsáveis que são os contratantes e fortes decisores, além de um plano para atrair os recreadores.

Há uma oportunidade latente de ampliação de volume de vendas, que considera o aumento do número de unidades, condomínios parceiros, horas anuais que serão comercializadas (usuários) e as recreadores que prestarão o serviço, cuja contratação deve acompanhar o aumento da demanda pelos pais. Embora seja uma oportunidade, o crescimento da empresa ocorre conforme o planejamento financeiro estratégico, caso contrário terá um comprometimento da sustentabilidade da operação.

Com o acesso facilitado à informação e à tecnologia, o surgimento de concorrentes diretos é algo certo ao longo do tempo, com isso, estratégias de defesa e pensamentos inovadores serão os diferenciais para que a plataforma se mantenha na vanguarda.

A proposta inicial para possíveis ameaças é a criação de um clube de assinatura mensal, para a fidelização dos usuários e a criação do hábito de utilizar frequentemente o aplicativo.

Outra opção é a realização de parcerias com outros tipos de negócios afins, além de condomínios, de forma que ter um espaço iHome Kids traga benefício. Verifica-se possibilidade de parceria com academias, para que os pais que não tenham com quem deixar a criança possam exercer atividade física regular. Da mesma forma, em *shoppings*, para que os pais possam fazer suas compras com tranquilidade.

Também há possibilidade de parceria na locação de *buffets* infantis nos horários em que não esteja tendo festa, de modo a dar alternativa de utilização do espaço durante horas que, de outra maneira, estariam ociosas e sem rentabilidade para o local.

Além disso, pode-se instalar a iHK em hotéis que não possuam atividades de recreação. Desta forma, os pais podem contratar a iHK para que a criança se entretenha e faça amizade com outras crianças, e os pais ou responsáveis possam descansar ou até exercer alguma atividade profissional *online* de curta duração durante a estada no hotel.

Embora não seja a principal intenção, há que considerar a possibilidade de alienação ou transferência do controle do negócio a potenciais investidores interessados, tais como empresas que já atuam com a oferta de serviços para condomínios, como, por exemplo, limpeza e segurança, que se interessem em ampliar seu portfólio de negócios.

De acordo com a recomendação de Johnson et al. (2011), uma técnica que conduz à idealização de estratégia é a consideração combinada das condições encontradas no ambiente externo, traduzidas como oportunidades ou ameaças, e as características internas do negócio, interpretadas como forças ou fraquezas. Com base nessa técnica, efetuou-se uma análise mediante o cruzamento de forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças, com a síntese das estratégias que podem ser adotadas em cada caso, conforme se apresenta na Figura 2.

SWOT CRUZADO		Fatores Internos			
		Força		Fraquezas	
Fatores Externos	OPORTUNIDADES	SO	Estratégias de crescimento e de expansão	Estratégia de capacitação e investimento	WO
			Estruturar um plano de comunicação e marketing ( <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ) com o objetivo de posicionar o produto e a marca junto ao público-alvo (crianças e pais/responsáveis), considerando que neste momento não há concorrentes diretos. Estabelecer parcerias com academias, shoppings, buffets infantis e hotéis. Criação do iHome Teens para público de 11-14 anos. Desenvolvimento de produtos de marca própria.	Ampliar escopo de atuação com a expansão geográfica, quantidade de horas anuais (usuários). Treinamento dos recreadores para encantar as crianças.	
	AMEAÇAS	ST	Estratégias de defesa e manutenção	Estratégias de sobrevivência ou de desinvestimento	WT
			Criar um clube de assinatura mensal, visando a criação de hábito bem como a fidelização do cliente.	Fusão ou venda do negócio para empresa de serviços em condomínios. Encerrar a operação em caso de um aumento considerável de concorrentes diretos da plataforma.	

**Figura 2:** Escolhas estratégicas a partir da análise SWOT cruzada.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Johnson et al., 2011, p. 103.

#### 4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

Uma vez identificados os cenários que cercam a proposta em evidência e analisados os possíveis desafios ambientais, com a reflexão sobre escolhas estratégicas que possibilitarão que o projeto proposto seja passível de efetiva execução, buscou-se delinear os principais elementos que comporão o modelo de negócio. Principiou-se pela definição do propósito e da missão que se pretende seguir. Na sequência, apresentam-se as considerações sobre o posicionamento de mercado e estratégia de divulgação, para, então, se apresentar o modelo de negócio concebido.

##### 4.1 Propósito e missão

O propósito central da plataforma é oferecer um novo conceito de entretenimento infantil, um local onde a criança poderá se desenvolver socialmente e se divertir enquanto seus pais ou responsáveis realizam suas atividades pessoais, profissionais ou acadêmicas.

No âmbito da comunidade, a plataforma visa a oferecer uma nova fonte de receita aos moradores do condomínio ou do bairro. No aspecto do condomínio residencial, objetiva-se: i) utilização melhor do espaço físico do prédio (salão de festas); ii) uma nova linha de receita mediante ao repasse feito ao condomínio; e iii) uma oferta diferenciada aos condôminos.

No prisma dos sócios, tem-se o objetivo de construir um negócio escalável, financeiramente viável e lucrativo.

A missão de uma empresa é um propósito estabelecido para um prazo longo (Barney & Hesterly, 2011), e é o norteador para as tomadas de decisões. Ainda que a iHK tenha sido criada para dar segurança, praticidade e diversão às crianças, o seu propósito é maior, pois é evidente que com o avanço da tecnologia e do mundo virtual em que as crianças estão inseridas, os relacionamentos humanos tendem a se distanciar. Em muitos casos, as crianças preferem ficar conectadas em seus *gadgets* do que interagir com outras de idade similar.

Por isso, além das colunas que sustentam a criação da missão, que são a segurança, praticidade e diversão, entende-se que a longo prazo deve-se criar pontes de relacionamentos reais entre as crianças, deixando o mundo virtual em um segundo plano.

À luz desse objetivo, a missão da iHome Kids é oferecer alternativa segura e prática de diversão e interação para crianças.



## 4.2 Posicionamento de mercado e estratégia de divulgação

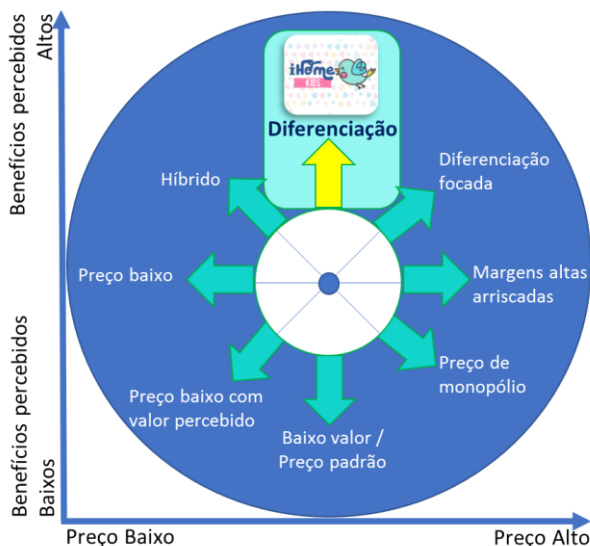
Para posicionar a iHome Kids no mercado, considera-se a elaboração de comunicação eficaz, por meio da contratação de uma equipe comercial preparada para as campanhas de marketing e abertura de novos pontos. Na internet, a empresa irá investir no Google Adwords para que a divulgação do website da iHK fique disponível nas primeiras posições da busca. Em mídias digitais, o investimento será no Instagram, Facebook e LinkedIn. Por fim, a empresa planeja um aplicativo de fácil utilização e atrativo, a oferta de brindes para as crianças e os pais e emissão de newsletters.

Para a prospecção de novos clientes há muitas possibilidades, como a participação em eventos, fóruns e feiras específicas, propaganda em condomínios, colocando panfletos nas caixas de correspondência, hall de entrada e elevadores, promoções para novos clientes e indicação de usuários, ao parametrizar a gratuidade para o primeiro agendamento e a opção “indique um amigo” dentro do aplicativo, de maneira que a pessoa que indicou ganhe um desconto no próximo agendamento. Em relação aos recreadores, será feita a premiação dos melhores, para incentivá-los a sempre prestarem um entretenimento de qualidade.

Em relação à precificação, pretende-se praticar um preço que está abaixo de serviços semelhantes prestados por espaços customizados de *shoppings* e da contratação de babás dedicadas. Com isso, entende-se que a iHK atue com um preço médio no mercado.

O Relógio Estratégico permite a visualização das opções de diversas estratégias de negócios, como por exemplo, a estratégia baseada em preço baixo, que possui um apelo significativo de apresentar ao mercado o produto mais barato, com isso reduzindo seus custos, principalmente em áreas como matéria-prima ou mão-de-obra. Esta é diferente do modelo híbrido, que visa a preços baixos, mas que tende a ter uma qualidade maior em seus produtos ou serviços, usando o preço praticado como uma ferramenta de combate aos concorrentes, uma vez que o produto não tem diferenciais de valor para atrair o cliente (Johnson et al., 2011).

**Figura 3** – Posicionamento estratégico de negócio da iHome Kids.



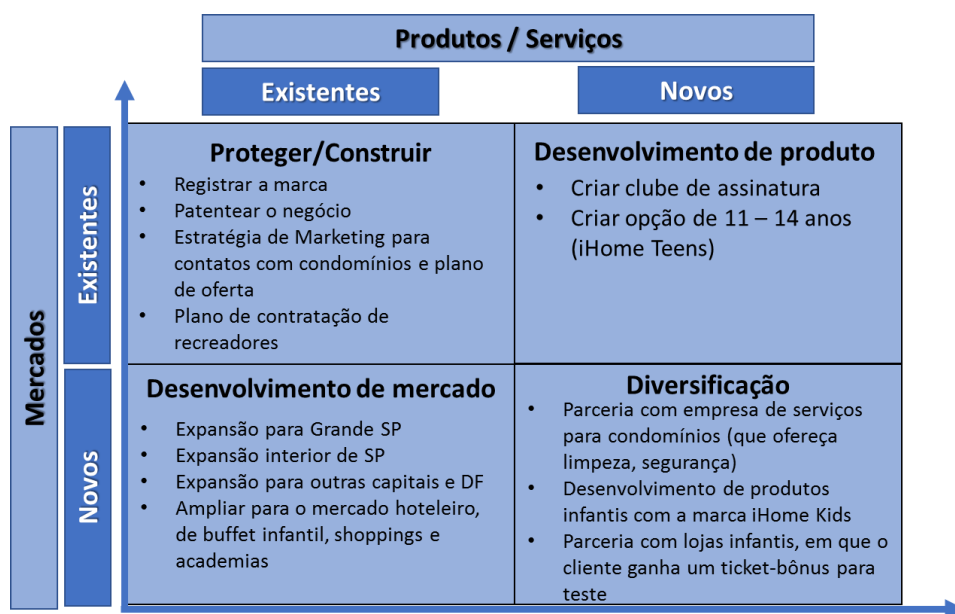
Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Johnson et al., 2011, p.172.

A iHK, se posiciona estrategicamente como uma diferenciação, tendo em vista o preço médio praticado e a inovação apresentada pelo aplicativo (Johnson et al., 2011). A diferenciação é uma estratégia baseada em uma entrega de valor acima das demais, com atendimento,

prestação de serviço e outros fatores que deem ao consumidor a percepção de valor e o posicionamento da marca em sua mente. Com isso, o preço proposto *versus* a prestação de serviço não terá impacto direto ao modelo de negócio proposto.

A Matriz Ansoff é uma forma de planejamento que ajuda a traçar estratégias de crescimento ao identificar oportunidades e verificar riscos por meio de uma tabela de expansão Produto/Mercado. Ansoff (1977) propõe a ideia de avaliar o contexto atual do negócio para explorar o que já existe de bom e criar novas oportunidades de diversificação e expansão da empresa. Portanto, desenvolveu uma metodologia que dá suporte à tomada de decisão, considerando a probabilidade de ocorrência de mudanças. A chave para aplicação dessa metodologia está no conceito de turbulência ambiental, que é função da probabilidade de mudança de uma organização e da capacidade desta de prever mudanças e a natureza destas mudanças.

Na figura 4 pode-se observar que na análise estratégica do mercado, efetuada com a utilização da Matriz de Ansoff, identificam-se diferentes oportunidades de crescimento e expansão do negócio, tanto pela via dos mercados em que opera e que possua potencial para entrar e se explorar, como pelo desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços que venham a completar a proposta de valor da empresa.



**Figura 4:** Escolhas estratégicas a partir da matriz de produto x mercado.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base na matriz de Ansoff (1977).

No quadrante Mercados e Produtos Existentes (ME-PE) indicam-se ações estratégicas que visam à proteção da participação de mercado capturado pela iHK com a visão de uma penetração cada vez maior nesses mercados, assim como a fidelização dos clientes e o incremento da presença da marca. Após o registro da marca e as possíveis patentes que serão avaliadas, as ações de *Marketing* Estratégico serão as principais que manterão o mercado protegido (promoções, ofertas e anúncios). Também se consideram evoluções contínuas na procura da excelência passando pelo constante aprimoramento da qualidade das contratações, dos treinamentos e dos serviços prestados.

A maneira com maior probabilidade de sucesso para expandir o modelo de negócio iHK é tentar penetrar e desenvolver novos mercados geográficos (MN-PE), pensando sempre em crescer progressivamente o raio de penetração, na direção da procura das regiões mais próximas

às iniciais, antes de outras mais longe. Em paralelo, pode-se aumentar a receita implantando os serviços em outros mercados diferentes aos condomínios-alvo iniciais, mas com potencial de absorver a proposta iHK como são hotéis, *shoppings*, academias e *buffets* infantis.

No quadrante em que se avaliam as opções de desenvolvimento de novos produtos em mercados existentes (ME-PN) se considera a expansão do negócio mediante a criação da proposta iHome Teens (iHT), na qual se pretende atender jovens adolescentes nas idades entre onze e catorze anos. Entende-se que as expectativas desta faixa etária e de seus pais são muito diferentes às oferecidas na iHK, sabendo que dificilmente podem se misturar ambos os atendimentos num mesmo ambiente físico.

Objetivando criar produtos novos para atuar em mercados novos (MN-PN), faz-se necessário pensar na diversificação estratégica que persegue a inovação (inerente a uma *startup*). Pode-se considerar que esse quadrante apresenta os maiores riscos em relação a crescimento e desenvolvimento de novos nichos de mercado com potencial de fazer parcerias.

Identificou-se a possibilidade de desenvolver produtos de marca própria produzidos por fornecedores parceiros para serem vendidos nos locais onde se prestam os serviços ou em lojas parceiras onde se criam ações estratégicas de *marketing* para promover as vendas. Como exemplo, a fabricação de brinquedos educativos físicos e virtuais (*softwares*).

### **4.3. Modelo de negócio proposto**

A rotina diária de uma família com filhos é acelerada, muitos compromissos e atividades a serem feitas, mobilidade urbana complicada nos grandes centros e um dia a dia repleto de afazeres. Muitas crianças, de quatro a dez anos, normalmente, ficam meio período na escola e a outra parte do tempo precisam ficar em algum local seguro enquanto seus pais trabalham, como a casa de um parente próximo

Muitas vezes as crianças são levadas com seus pais a locais em que não terão nenhum entretenimento, como por exemplo, quando sua mãe agenda cuidados pessoais no salão de beleza: lá se vão algumas horas, e a única forma da criança se divertir é com o celular ou televisão.

Com o advento da pandemia de COVID-19 houve uma transformação da cultura corporativa, e muitos pais e responsáveis iniciaram os trabalhos na modalidade *home office*, sendo necessário ficar com seus filhos em casa. Consolidando-se esta forma de teletrabalho, dificilmente os pais conseguem separar o ambiente familiar e o do trabalho, e podem precisar que seu filho fique em um local seguro e sendo bem cuidado, sem que seja necessariamente a escola ou creche. É importante para os pais e responsáveis a satisfação e tranquilidade para realizarem suas tarefas profissionais, sem se preocupar com a ocupação do seu filho, ou até mesmo, com a dependência dos aparelhos eletrônicos.

#### **4.3.1 A oferta de valor**

A iHome Kids é um serviço que tem por objetivo ser uma alternativa para os pais e/ou responsáveis por crianças de quatro a dez anos de idade deixarem os filhos em um ambiente seguro e divertido enquanto realizam seus compromissos pessoais.

O canal adotado no modelo de negócio é um aplicativo que faz a intermediação para o agendamento pelos pais ou responsáveis do entretenimento das crianças em espaço próprio nos condomínios, por um período que os pais definirem. Em condomínios residenciais as crianças ficarão seguras e acompanhadas por recreadores treinados pela empresa para o entretenimento infantil, conforme ilustra a Figura 5.

A empresa não apenas fica com as crianças, mas gera interações e atividades que fazem com que desfrutem de momentos divertidos e únicos. Com isso a empresa busca conquistar a confiança dos pais e responsáveis.



**Figura 5.** Fluxo resumido do contato dos pais com a iHK.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A iHK funcionará à semelhança de aplicativos já existentes no mercado para outras finalidades: os pais reservam a quantidade de horas que seu filho usufruirá do serviço mediante agendamento na unidade do condomínio via aplicativo da empresa.

A iHK terá como fonte de receitas um percentual sobre a transação, o condomínio ganhará um percentual mensal do total faturado no mês, e os recreadores, que serão responsáveis pelo entretenimento, terão um valor fixo mensal, mais um valor variável a depender da quantidade de horas que trabalharem.

#### 4.3.2 A tecnologia do aplicativo

A plataforma iHome Kids (iHK) nasce no conceito do digital, totalmente *on-line*. Por se tratar de um aplicativo móvel, as abordagens tradicionais de *design* de interação e *design thinking* serão consideradas desde a concepção do produto. A empresa deseja que o usuário tenha uma experiência fluida e agradável ao utilizar o aplicativo desde o primeiro contato.

Considerando que a tecnologia é dinâmica e carece de aperfeiçoamentos constantes, planeja-se a elaboração de um MVP (*Minimum Viable Product* – conceito apresentado por Ries, 2012) do aplicativo para teste da solução técnica, verificação de aderência ao mercado e validações de hipóteses relacionadas ao modelo de negócio. Por MVP entende-se um produto funcional, com cerca de 80% de desenvolvimento; ou seja, não totalmente acabado, mas contendo as funcionalidades essenciais para seu funcionamento.

Em 1995, a taxa de falha de projetos de TI (tecnologia da informação) era de cerca de 84%. No final de 2012, as práticas de gerenciamento de projetos desempenharam um papel importante para diminuir a taxa de falha e aumentar o sucesso para quase o dobro.

Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para atender os requisitos do projeto. O principal objetivo neste gerenciamento é realizar a entrega final dentro do prazo e despesas.

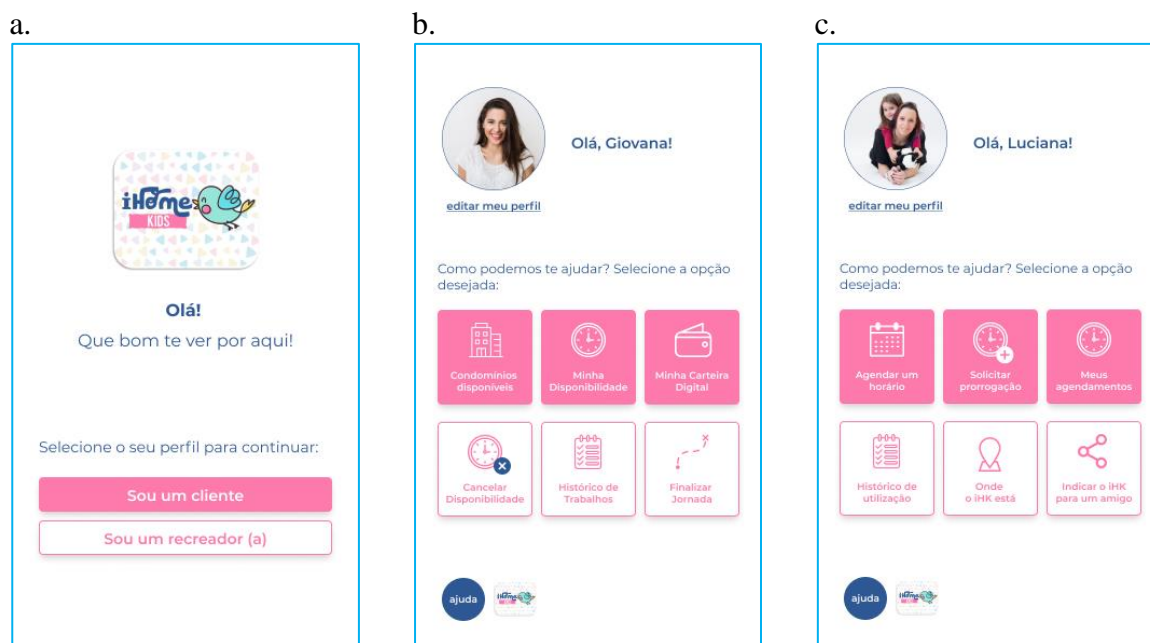
Para o desenvolvimento de *software* será utilizada a metodologia Ágil, que permite mudanças no decorrer do projeto, no fim de cada etapa, tendo em vista que os requisitos de tecnologia são dinâmicos. A metodologia Ágil trabalha no desenvolvimento iterativo e incremental. A lista de práticas desta metodologia compreende: 1. *Backlog* do produto; 2. *Sprint Backlog*; 3. *Daily Scrum*; 4. *Scrum Master*; 5. Revisão de *Sprint*; e 6. Retrospectiva da *Sprint* (Malik et al., 2019).

Esta metodologia prevê entregas contínuas (*sprints*), e estas estarão focadas em: i) estabilidade; ii) melhoria de desempenho; iii) correção de *bugs*; iv) remoção de funcionalidades que não tiveram adoção dos usuários; e v) incremento de novas funcionalidades. Com isso busca-se ter um MVP cada vez mais aderente à necessidade e ao desejo dos usuários iniciais, os *early adopters* – primeiros usuários de uma nova tecnologia.

Os métodos de inovação *Ágeis* revolucionaram a tecnologia da informação. Nos últimos vinte e cinco a trinta anos, aumentaram muito as taxas de sucesso no desenvolvimento de *software*, melhoraram a qualidade e a velocidade de lançamento no mercado e impulsionaram a motivação e a produtividade das equipes de TI.

As metodologias *Ágeis* – que envolvem novos valores, princípios, práticas e benefícios e são uma alternativa radical ao estilo de gerenciamento de comando e controle – estão se espalhando por uma ampla gama de setores e funções. Está pronta para transformar quase todas as funções em todos os setores (Rigby et al., 2016).

A iHK prevê dois perfis de acesso, sendo um voltado para o recreador e o outro para o cliente, que serão visualizados conforme ilustra a Figura 6.



**Figura 6:** a. tela de *login*; b. tela inicial do recreador; c. tela inicial do cliente no aplicativo iHome Kids.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o perfil voltado ao recreador estão previstas informações de horas trabalhadas em um determinado período, quantidade de crianças atendidas, saldo financeiro a ser compensado, condomínios que aderiram à iHK em determinado perímetro urbano e período, e dados cadastrais. No segundo perfil, cliente, os pais e responsáveis encontram à sua disposição informações relacionadas à disponibilidade do espaço físico em seu condomínio, agendamento, histórico de quantidade de horas que foram utilizadas em determinado período, dados do cartão de crédito para pagamento do serviço via plataforma, e informações de cadastro.

Mediante o cadastro e o *login* realizados, o cliente sempre será direcionado a sua página inicial, sem a necessidade de realizar um novo *login* a cada acesso. A plataforma recebe dados pessoais – informações que permitem identificar, direta ou indiretamente, um indivíduo que esteja vivo, como: nome, RG, CPF, gênero, telefone, endereço residencial – é imprescindível

que a iHK esteja aderente a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) desde a concepção do seu MVP, e mantenha a aderência por toda a sua existência.

Inspirados pela ideia “podemos construir o ônibus ou ser atropelados por ele”, Smith e Watson (2019) destacam cinco recomendações, obtidas junto a executivos de empresas reconhecidamente inovadoras que atuam em negócios digitais, àqueles que estão iniciando uma jornada de transformação digital:

1. É uma mudança organizacional, mais do que uma mudança técnica;
2. Necessário alinhar visão, equipes, análises e colaboração;
3. Ser claro sobre os benefícios envolvidos e as métricas a serem usadas;
4. Conhecer os clientes nos quesitos em que estejam dispostos a ser conhecidos; e
5. A transformação não é um projeto, mas um grupo de programas inter-relacionados.

Dentre essas recomendações, destacam-se como inspiradoras, na criação da iHome Kids, a segunda e a quarta. A segunda, referente à necessário alinhar visão, equipes, análises e colaboração, por acreditar que o alinhamento destas variáveis combinados com um plano de comunicação constante irão ajudar a alcançar o objetivo do projeto. Não obstante, a iHK é uma plataforma desenvolvida para cuidar do bem mais precioso que os pais podem ter: seus filhos. Por isso entende-se que é de suma importância conhecer os clientes em cada ponto que ele esteja disposto a ser conhecido, e ser sensível às particularidades de cada um, em busca da proposta estabelecida na quarta recomendação, quanto ao inter-relacionamento dos programas.

## **5. RESULTADOS ESPERADOS**

Trabalhar com tecnologia significa ter que acompanhar as mudanças de forma rápida e constante, pois o avanço é diário. A proposta de valor ao cliente deve acompanhar o avanço da tecnologia, para que a empresa se mantenha na vanguarda para oferecer soluções que facilitam a vida das pessoas a partir de uma proposta comercializável moderna.

A iHome Kids visa a completar uma lacuna de mercado ao oferecer uma solução para os pais ou responsáveis por crianças de quatro a dez anos, para deixarem seus filhos em um local seguro e lúdico quando tiverem um compromisso. Com isso, melhorar a qualidade de vida dos clientes com uma solução prática e segura de entretenimento infantil nos momentos em que os pais ou responsáveis precisam.

## **6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL**

O tipo de empreendimento idealizado é inédito para esse propósito e clientes-alvo. Não há no momento uma empresa que ofereça um serviço como este em condomínios de São Paulo. Os pais precisam contar com parentes ou amigos para deixarem os filhos em compromissos ocasionais, que são uma opção além da escola ou creche regulares e diárias. Essa proposta inovadora irá operar por meio de um aplicativo, em que os pais poderão facilmente agendar o período em que seu filho ficará brincando sob cuidados, e os recreadores cadastrarão a sua disponibilidade para trabalhar nos locais onde a iHK tiver uma unidade estabelecida.

O negócio auxilia, portanto, na geração de empregos com a contratação dos recreadores, que podem ter renda adicional nos momentos em que conseguem ajustar suas agendas com os horários de cuidado das crianças. Além disso, o desenvolvimento e manutenção do aplicativo demandará uma pessoa de tecnologia como parceira da empresa. Essa proposta de negócio vem a motivar o entusiasmo típico dos empreendedores, dando-lhes a oportunidade de entender os desafios que enfrentam sempre que desejam tornar realidade uma ideia inovadora. Por último, e muito importante, pretende-se que esta proposta retribua

financeiramente o planejamento e todo o esforço e energia que estaria se aplicando na mesma. Foram realizados cálculos de viabilidade financeira deste projeto, embora não demonstrados neste trabalho, e verificou-se o retorno sobre o investimento satisfatório com base nas premissas operacionais e comerciais.

Espera-se que esse modelo de cuidados com crianças se consolide na medida em que o cliente conheça a proposta e a identifique como uma excelente opção para deixar sua criança em local seguro e de acesso fácil, com uma empresa especializada que apresenta uma forma diferente e divertida para cuidados infantis. Entretanto, os sócios-investidores consideram primordial realizar uma pesquisa mais aprofundada com o público, a fim de verificar com maior acuracidade a chance de sucesso da inovação apresentada para o lançamento da iHK.

Deparou-se com diferentes níveis de complexidade e riscos no desenho das diversas etapas do projeto, e fizeram análise de impacto para verificar as consequências de uma execução dos processos sem o nível de excelência necessário aos padrões planejados de serviço. As consequências podem ser sérias, especificamente para as crianças e suas famílias, caso não haja o devido cuidado durante o período de permanência nas instalações da iHome Kids. Com isto, fica claramente identificada e explicitada a alta dependência da qualidade no recrutamento e no treinamento dos recreadores como variáveis de sucesso desta proposta de valor, assim como na precisão da definição de seu perfil ideal.

Outro ponto de validação do projeto é, portanto, o modelo de contratação dos recreadores, tendo em vista que o sucesso do negócio depende da presença deles nas unidades da iHK para a operacionalização do serviço e, é claro, de sua capacidade de encantar as crianças. Por fim e com maior destaque, a integridade que os profissionais devem ter para cuidar da maior preciosidade de uma família.

Recomenda-se aos que porventura estejam avaliando opções de negócio que envolvam trabalho com crianças, que estejam muito atentos à importância estratégica que tem o Recurso Humano contratado. Para isso, consideram que na ocasião de levar adiante o empreendimento, devem estar sempre envolvidos pessoalmente nas suas operações e, na medida em que as propostas de expansão sejam levadas em frente, deverão ter colaboradores líderes preparados que darão continuidade na qualidade do serviço oferecido e darão suporte às diversas estruturas que o crescimento do negócio irá exigir. Estes líderes deverão ser avaliados continuamente e reconhecidos gradualmente à medida em que as suas habilidades e atitudes principais sejam aprimoradas e se destaquem ante os seus liderados, sejam estas: critério de dono, senso de urgência, inconformismo e qualidade na execução, entre tantas outras. Esta recomendação é para a construção da confiança dos clientes, isto é, os pais ou responsáveis, na contratação da empresa, tanto para garantia do sucesso quanto da perenidade do negócio.

Há, ainda, outros parâmetros da operação desenhada para a iHK que demandam verificação ao longo do tempo, haja vista se tratar de um modelo de negócio inédito. Um deles é o preço cobrado por hora, se haverá ajuste ou preço dinâmico ao longo do dia; qual a melhor forma de pagar os recreadores; e o modelo dos contratos com os condomínios parceiros, em relação aos dias da semana, períodos contratados e forma de pagamento.

Para a consolidação da empresa, espera-se desenvolver progressivamente um sistema de controle adequado que certifique e garanta a implementação efetiva do projeto durante todas as suas etapas. Pretende-se definir um conjunto estratégico de indicadores de gestão para todos os colaboradores, empregados e/ou terceiros, a fim de se verificar a qualidade necessária na entrega particular e corporativa, as oportunidades de melhoria em cada quesito avaliado para atingir a missão e os objetivos que norteiam a empresa. Só desta maneira se terá a certeza do aumento nas vantagens competitivas frente ao mercado inovador e desafiador, principalmente

em um mercado que envolve tecnologia da informação, que avança a todo momento. A partir dos resultados, pretende-se melhorar constantemente a criação de valor para os clientes, colaboradores e sócios, mantendo foco na consolidação da empresa perante o consumidor. Posteriormente ao estabelecimento do modelo na mente do cliente como uma opção para cuidados infantis, os sócios-fundadores buscarão a expansão do negócio, à medida em que o sistema de controle de gestão manifeste a maturidade nas operações e a saúde financeira, que são indispensáveis para se dar os próximos passos.

### Referências e fontes consultadas

- Ansoff, H. I. (1977) *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Cravens, D.W.; Piercy, F. (2008). *Marketing Estratégico*. 8ª ed. Porto Alegre: Amgh Editora.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2011). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Hooley, G. J.; Saunders, J. A.; Piercy, N. F. (2005) *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Johnson, G; Scholes, K. & Whittington, R. (2011). *Fundamentos de Estratégia*. –São Paulo: Bookman.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P (2008). *Mastering the management system*. Harv Bus Rev. Jan;86(1):62-77, 136.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*, 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico*. São Paulo: Mcgraw-hill: Interamericana.
- Lei nº 13.709, de 14/08/2018, publicada em 15/08/2018 (2018). Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet) (seção 1, nº 157, pp.). Brasília, DF. Diário Oficial da União. Recuperado de [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/36849373/do1-2018-08-15-lei-no-13-709-de-14-de-agosto-de-2018-36849337](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/36849373/do1-2018-08-15-lei-no-13-709-de-14-de-agosto-de-2018-36849337).
- Leiter, M (2020). *Why Customer Experience Is Now Job No.1 for CEOs*. Portal da Wharton University of Pennsylvania. Recuperado em 26 de abril de 2021 de [https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/experience-displaced-quality-job-no-1/?utm\\_source=kw\\_newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=E2%80%A6](https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/experience-displaced-quality-job-no-1/?utm_source=kw_newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=E2%80%A6).
- Malik, R.S.; Ahmad, S. S.; Hussain, M. T. H (2019, March 12). *A Review of Agile Methodology in IT Projects*. 2nd International Conference on Advanced Computing and Software Engineering (ICACSE) 2019, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3351064> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3351064>.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de [https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-posgraduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desennegocios/2018/Livro\\_Metodologia\\_trabalhos\\_praticos.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-posgraduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desennegocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf).
- Porter, Michael E. (2004). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise da Indústria e Concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus.



- Ries, A. e Trout, J. (1981). *Posicionamento, A batalha pela sua mente*. Warner Books - McGraw-Hill Inc., New York.
- Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Leya Editora.
- Rigby, D. K.; Sutherland, J. & Takeuchi, H (2016, maio). Embracing Agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*. Pp.40–48, 50. Recuperado em 01 de junho de 2021 de: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>.
- Robinson, S.J.Q.; Hitchens, R.E.; Wade, D.O (1978). *A Matriz de Política Direcional - Ferramenta para Planejamento Estratégico*.
- Smith, H. A. & Watson, R.T. Digital Transformation at Carestream Health. (março de 2109). *MIS Quarterly Executive*, v.18:1, Article 8, p. 85-98. Recuperado em 07 de maio de 2021, de: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol18/iss1/8>.