

**INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA APLICADA A UM MODELO DE  
NEGÓCIOS DE UMA PLATAFORMA DE COMPARTILHAMENTO DE HABITAÇÕES -  
Coliving**

**KELLY ANNE KEIM FROTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**RAQUEL JANISSEK-MUNIZ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**NATÁLIA MARRONI BORGES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**DANIELA FRANCISCO BRAUNER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq.

# **INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA APLICADA A UM MODELO DE NEGÓCIOS DE UMA PLATAFORMA DE COMPARTILHAMENTO DE HABITAÇÕES – Coliving**

## **1 INTRODUÇÃO**

Plataformas digitais são ambientes de negócios onde há conexão entre produtores e consumidores que interagem e criam valor de troca. Com a expansão dos mercados digitais e novas formas de criação de valor, encontram-se nichos ainda pouco explorados no mercado imobiliário brasileiro. Relatório da Accenture Technology (2017) aponta o desenvolvimento de plataformas de negócios digitais como a mais profunda inovação em termos macroeconômicos desde a Revolução Industrial, movimentando em torno de USD 2.6 trilhões no mercado de capitais. Airbnb, Couchsurfing, Salesforce, Amazon, entre outras empresas fazem uso dessa nova forma de estratégia de negócios. Estimativas da consultoria PWC (2017) revelam que produtos e serviços inseridos na economia do compartilhamento devem movimentar cerca de USD 335 bi até 2025 e tem potencial para representar até 30% do PIB de serviços do Brasil.

A atividade de inteligência, aliada à tecnologia, vem se tornando essencial nas organizações para obtenção e geração de conhecimento que possibilite vantagens competitivas. De fato, tem sido cada vez mais fundamental para as organizações a compreensão do ambiente macroeconômico, social e político nos quais estão inseridas, considerando as mudanças cada vez mais aceleradas e os novos desafios a serem absorvidos, refletindo sobre a necessidade de posicionamento no mercado. Reconhecer que o ambiente é uma fonte rica em informações permite que as organizações identifiquem, a tempo, oportunidades futuras, ou ainda detectem ameaças ou problemas, visando a implementação de adaptações estruturais ou estratégicas por meio do monitoramento (Augier, Dew, Knudsen & Stieglitz, 2018).

Para operacionalizar o monitoramento do ambiente organizacional, com um viés antecipativo voltado à compreensão do ambiente atual com vistas à sua evolução futura, temos a Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) que, segundo Lesca e Janissek-Muniz (2015), é um processo coletivo e proativo que contribui com a racionalização da tomada de decisões e utiliza informações relacionadas as mudanças no ambiente externo da organização para identificar movimentos do ambiente e com isto criar novas oportunidades de negócios de forma pioneira e inovadora. Através do fornecimento de informações para identificação precoce de ameaças e oportunidades, a IEA viabiliza, através de processos estruturados de captação de informações, a adaptação ou construção de cenários futuros. Neste sentido, questiona-se se a IEA poderia apoiar o desenvolvimento de modelo de negócios de uma plataforma digital de compartilhamento de habitações, inserida no contexto de economia digital e de compartilhamento, associada a ferramentas estratégicas para gerar oportunidades de negócios no mercado imobiliário.

Sendo assim, considerando a potencialidade da IEA e o crescimento exponencial da economia compartilhada, o presente trabalho objetiva verificar a utilização da IEA para prototipar um modelo de negócios de uma plataforma digital de compartilhamento de habitações e, através do uso combinado de ferramentas estratégicas, realizar o planejamento de formação do negócio e a verificação da viabilidade de implantação do mesmo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

De acordo com Botsman e Rogers (2010), a sociedade está se encaminhando para a era da informação onde há convergência de redes sociais, renovação da importância do senso de comunidade, preocupações ambientais e consciência de custos que nos afastam de formas antigas, desequilibradas, centralizadas e exageradas de consumismo para nos aproximar de meios de compartilhamento, agregação, abertura e cooperação. O consumo colaborativo, para Botsman e Rogers (2010) é um sistema em que as pessoas dividem recursos sem perder sua

autonomia, identidade individual e sem sacrificar seu estilo de vida, reorganizando racionalmente a forma de utilização desses recursos, provendo acesso ao que antes era possível somente pela compra de bens e serviços, além de recriar antigas formas de comércio e interação entre as pessoas.

Baseados em modelos de negócios de custo marginal zero, os negócios inseridos em um contexto de consumo colaborativo tendem a conectar pessoas, organizações e recursos em forma de rede interativa e propiciar crescimento exponencial de algumas dessas organizações. Podemos considerar que uma rede é composta por um conjunto de relações ou laços entre atores (indivíduos ou organizações). Um laço entre os atores tem conteúdo (o tipo de relação) e forma (a força da relação). O conteúdo dos laços pode incluir informação ou fluxo de recursos, amizade, pessoal ou de fato qualquer tipo de relação social pode ser definido como um laço. Boswijk (2015) afirma que os consumidores se tornaram cocriadores de valor, com potencial de se tornarem empreendedores do próprio negócio, alugando suas casas, por exemplo. Assim, elas reduzem despesas e aumentam sua renda, além de terem a chance de fazer novos amigos e se legitimar como cidadãos conscientes e ativos através de sistemas colaborativos em rede.

O conceito de consumo colaborativo surge como um novo mecanismo econômico e social, um fenômeno econômico - tecnológico que tem se desenvolvido e é alimentado pela tecnologia da informação e se prolifera com as comunidades e plataformas online (BOTSMAN e ROGERS, 2010). O objetivo dos mercados *peer-to-peer* é de criar trocas entre um vasto número de compradores e vendedores que se encontram fragmentados, resolvendo os problemas de design, precificação e organização desse sistema (EINAV, FARRONATO e LEVIN, 2016). Conforme afirmado por Kelly (2009, apud Botsman e Rogers, 2010, p. 81), essas transformações geram mercados em que “o acesso é melhor que a propriedade” e muito desse comportamento é fruto do relacionamento que a geração dos *millennials* está estabelecendo com os novos canais de interação inserido no contexto de Internet das Coisas e Inteligência Artificial. Ainda, segundo Sundararajan (2016), a economia de compartilhamento se estabelece de forma mais fácil em grandes centros urbanos, onde há maior concentração populacional e tendências a mudança de hábitos e de consumo com assimilação cultural desse tipo de consumo.

De acordo com Corfe (2019), *coliving* é um modelo de habitação onde os indivíduos têm espaços de moradia individual, porém com acesso a instalações comuns compartilhadas como por exemplo, lavanderia, cozinha e sala de estar. Os *colivings* permitem, aos profissionais, conexões com pessoas com os mesmos focos, criando relações menos informais e mais próximas. Além disso, é uma solução para a economia na área de habitação que sofre com a relação oferta x demanda, ocasionada pelo boom imobiliário e superlotação dos centros urbanos. Esse tipo de habitação promove também a sensação de pertencimento, a busca pelos seus ideais, sejam eles de moradia, de parceria, de trabalho, amizade e é uma ferramenta que, principalmente para os *millennials*, ajuda na busca do propósito de vida. São acrescidos a isso, a facilidade de pagamento e a redução de burocracia para alugar um espaço. Segundo Corfe (2019), os usuários têm acesso aos benefícios mediante o pagamento de taxas de utilização de serviço. Há diversos projetos de coliving espalhados pelo mundo. Londres, São Francisco, New York, Barcelona e Rio de Janeiro são alguns dos lugares que já contam com esse tipo de habitação.

Segundo Parker, Alstyne e Choudary (2016), plataformas digitais são um novo modelo de negócio que usa a tecnologia para conectar pessoas, organizações e recursos em um ecossistema interativo, no qual podem ser criados e trocados determinadas quantidades de valor. Em geral, empresas que o produto é o valor gerado pelo acesso a informações como: necessidades do cliente, oferta, demanda, tendências de mercado, etc. As plataformas oferecem a infraestrutura necessária para a interação entre vendedores e compradores, atuando de forma intermediadora, propiciando o funcionamento desse mercado digital. Diferente dos modelos

tradicionais de negócios que são estruturados em *pipelines*, as plataformas expandem-se com mais eficiência e rapidez, pois permitem novas formas de fornecimento e criação de valores, fazendo com que pessoas que antes eram apenas consumidoras, tornem-se contribuintes do sistema como fornecedoras. Em diversos casos utiliza-se da capacidade ociosa dos espaços para monetizar e criar novos arranjos produtivos em que se trabalha com estoque em que a comunidade é a provedora dos recursos da plataforma.

As plataformas criam efeitos de rede que se refere ao impacto exercido pela comunidade na criação de valor de um bem ou serviço, que se torna mais valioso quanto maior o número de usuários. Segundo Parker, Alstynne e Choudary (2016) empresas que trabalham com modelos de feito de rede de dois lados, alimentam esses feitos através de sistema de feedback e ainda que existam outras ferramentas propulsora de crescimento como os efeitos de preços e os efeitos de marca, os efeitos de rede criam a construção de uma rede duradoura de usuários, ou seja, os efeitos de rede retêm as pessoas. As redes bilaterais podem gerar efeitos de rede diretos ou indiretos. Os efeitos diretos são criados pelos usuários que estão no mesmo lado da plataforma quando, por exemplo, um usuário influencia amigos para que também se cadastrem e participem da rede; os efeitos indiretos surgem quando os usuários sofrem consequências com a base de usuários do lado oposto, como por exemplo quando se tem muitos motoristas e poucos usuários em um aplicativo de transporte. Em termos de arquitetura, uma plataforma deve ser estruturada de forma a facilitar a troca de informações, de bens e serviços e de algum tipo de moeda, de forma a atingir seus objetivos principais: atrair usuários, facilitar a interação e parear os usuários. A interação básica da plataforma é formada pelos participantes, pela unidade de valor que é a disponibilização de um produto ou serviço e pelos algoritmos que criarão os filtros sobre os dados. Aliando essas características a um design inteligente e um plano de negócios estruturado, tem-se a modelagem dos novos modelos de negócios digitais.

De acordo com Lesca e Janissek-Muniz (2015), a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é o processo coletivo e pró-ativo, que contribui com a racionalização da tomada de decisões, através do qual os membros de uma empresa ou as pessoas relacionadas ao projeto captam – percebem, provocam ou escolhem -, de forma voluntária, e utilizam informações relacionadas as mudanças no ambiente externo da organização. Ainda segundo os autores, o objetivo da IEAc é de fortalecer a competitividade, criando oportunidades de negócios, de adaptação aos novos tempos, inovando e reduzindo as incertezas inerentes ao processo. A IEAc é considerada por Lesca e Janissek-Muniz (2015) um processo de inteligência pois trata de estabelecer relações entre os elementos, conhecendo, comparando, selecionando e detectando. É também tido como um processo contínuo e dinâmico que interage com o ambiente e implica na análise e interpretação da informação de acordo com a percepção do indivíduo. É um dispositivo que depende do fator humano. É coletivo no sentido saber escolher dentre diversos elementos e estabelecer relações entre eles, formado um conjunto com significado. O processo é considerado estratégico por ter decisões tomadas em situações de incerteza e por suas consequências afetarem diretamente o funcionamento de uma empresa.

A IEAc utiliza como principal método para realização do processo de inteligência o L.E.*SCanning*, que de acordo com Lesca & Janissek-Muniz (2015, p. 34), “foi concebido, realizado e validado para considerar progressivamente todas as características apresentadas (antecipação, informações antecipativas, criação coletiva de sentido e interpretação coletiva de informações, recurso aos conhecimentos tácitos dos participantes do dispositivo IEA, etc.)”. Para aplicar o método, deve-se primeiramente delimitar um perímetro de aplicação e após isso, definir um alvo. Parte-se, então, para a coleta de informações e sinais do ambiente alvo. Quando captadas as informações, faz-se uma seleção de acordo com critérios estabelecidos. Estas informações devem ser registradas, organizadas e deve-se cruzar os fragmentos de informação com o objetivo de criar sentido e formular hipóteses, cenários e representações. No processo de criação de sentido utilizando a IEA, uma das formas de representação é o *Puzzle* que tem como

objetivo gerar hipóteses para redução de incertezas e tomada de decisões. O *Puzzle* é uma ferramenta que dá suporte para realização do registro, agrupamento e interpretação coletiva de informações. Para montar o *Puzzle* é necessário fazer a conexão entre as informações. O ambiente em que as informações são geradas e captadas é o ambiente externo da empresa e as informações normalmente vem fragmentadas, incompletas, imprecisas e ambíguas. Algumas dessas informações são consideradas *weak signals*, conceito trazido por Lesca (2003) e que, possivelmente, antecipam as mudanças que estão por vir.

Segundo Borges e Janissek-Muniz (2017), embora existam diversos métodos e técnicas de monitoramento de ambiente, o que se observa comumente nas organizações, são as formas informais de relacionamento que são estabelecidas através de redes de contato informais, internas e externas e utilizadas com o objetivo de saber fatos sobre o ambiente interno e externo. Borges e Janissek-Muniz (2017) trazem que a atividade de inteligência individual é um esforço do indivíduo e não se conecta com os processos formais da organização e é dessa socialização entre indivíduos que se retiram dados que podem ser utilizados para identificar oportunidades e ameaças. A importância da inteligência estratégica se dá pelo fornecimento e identificação precoce de ameaças e/ou oportunidades (Lesca e Janissek-Muniz, 2015). As autoras trazem à luz algumas das dificuldades encontradas nesse tipo de processo informal e individual de obtenção das informações que seriam, por exemplo, a assimetria entre informações que são recebidas e repassadas e com isso viria a dependência da organização a um único indivíduo. Além disso, talvez, a fonte de informações não fosse confiável, ou fosse incompleta, dependendo do nível e tipo de relacionamento com o captador. Neste caso, Borges e Janissek-Muniz (2017) relatam que as fontes são em geral pessoas relacionadas ao captador como família, amigos, contatos em outras companhias, internet, jornais e eventos. Como ferramentas, as autoras trazem o uso de espaços de armazenamento de arquivos compartilhados e ferramentas de comunicação como *Whatsapp* para obtenção e armazenamento dessas informações.

Segundo Lesca e Janissek-Muniz (2015), a criação de sentido é uma operação na qual são criados conhecimentos de valor e sentido agregado a partir de informações que possuem papel de estímulo indutor e através de interações entre as partes envolvidas. O resultado dessa criação de sentido é formulação de conclusões plausíveis (hipóteses, cenários, representações criativas) que podem se tornar ações efetivas. Lesca (2003) traz que a tomada de decisão estratégica normalmente é efetuada em condições de incerteza e que os tomadores de decisão se utilizam mais de sua experiência, percepção e intuição, do que de uma análise técnica de pensamento. O processo decisório estratégico, sob a perspectiva da criação de sentido, é composto das atividades de levantamento de dados, que compreende o monitoramento do ambiente e a obtenção de dados; a interpretação, que dá significado aos dados por meio das percepções; e a tomada de decisão que é a atividade decorrente do levantamento de dados e interpretação desses dados.

Porter (1996, p. 68) afirma que: “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Então, devem-se utilizar ferramentas de gestão estratégica para elaboração e suporte de estratégias, como ferramenta de análise de mercado, como fonte de visualização das forças e das fraquezas e para reconhecer quais fatores de diferenciação nos mercados, buscando vantagem competitiva. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.17), “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da organização.” O Canvas é a evolução do Plano de Negócios pois ajuda a responder de forma visual e prática questões como, por exemplo, quem são os clientes, como chegar até eles, quais necessidades serão atendidas com o negócio, quais serviços serão oferecidos, quais recursos humanos, físicos e materiais serão necessários, quais serão os custos e como serão geradas as receitas. Segundo Kim e Mauborgne (2005), a estratégia do oceano

azul busca criar negócios inovadores através de novos espaços de mercado, em ambientes inexplorados pela criação de demanda e pelo crescimento lucrativo.

### 3 MÉTODO

Neste trabalho optou-se por utilizar pesquisa exploratória para efetuar o levantamento de informações e conhecer mais sobre o objeto de estudo. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo. Primeiramente foi feita a análise bibliográfica e o embasamento teórico. Em seguida, a pesquisa foi dividida em quatro partes: a primeira parte foi a especificação do alvo, a segunda parte foi a coleta de informações, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas para conhecer as percepções do consumidor de habitações coletivas, sua experiência e sua relação com os demais usuários. A terceira fase consistiu em criar sentido para as informações obtidas, fazer a organização e transformação das informações em *insights* e a última parte da pesquisa consistiu em transformar os insights com o apoio de ferramentas estratégicas.

O questionário de pesquisa qualitativo semiestruturado foi aplicado através de entrevista presencial, com o objetivo era conhecer as percepções do consumidor de habitações coletivas para desenvolver a modelagem de um novo negócio digital em formato de plataforma voltado a esse tipo de moradia. O questionário foi estruturado para explorar três aspectos: a habitação (o imóvel, espaço), o usuário e a relação/experiência do usuário com essa forma de habitação, questionando elementos como os apresentados no Quadro 1:

#### **Quadro 1: Questões da entrevista semi-estruturada.**

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

Em termos de aplicação científica, procurou-se demonstrar a aplicação de inteligência estratégica a projetos de novos negócios. O público alvo foram pessoas com faixa etária de 20-40 anos, ambos os sexos, nível educacional ensino médio e superior, trabalhando, com experiência de moradia compartilhada no exterior. A forma de amostragem escolhida foi por conveniência e as pessoas foram selecionadas por proximidade e amostra foi composta por pessoas de ambos os sexos. O questionário foi aplicado para 10 pessoas com experiência de moradia compartilhada no exterior; após a entrevista, o questionário foi transcrito e analisado para retirada de *insights*. Foram agendadas reuniões de 30min de duração com cada participante da pesquisa. As entrevistas ocorreram em cafeterias ou espaços em que o entrevistado se

sentisse à vontade para falar. O período de aplicação do questionário foi de 01/04/2019 e 02/05/2019.

As entrevistas individuais possibilitaram visualizar as impressões e as percepções que os usuários possuem em relação as variáveis de estudo. A análise das entrevistas realizadas foi feita por análise de conteúdo (Freitas e Janissek, 2000). Estipulados os objetivos de utilizar inteligência estratégica e de coletar informações através de processos informais de inteligência estratégica aplicando isso a ferramentas de estratégia, além do estabelecimento do público-alvo, foram elaboradas perguntas para buscar insights para o estudo. Nesta etapa foram feitas reflexões tais como: o que é desejável saber junto ao público alvo? Conhecer suas necessidades e seu comportamento? Entender as motivações e as circunstâncias que levaram a pessoa a morar em um lugar compartilhado? Perceber e captar informações sobre seus valores, opiniões e crenças em relação a moradia compartilhada? As falas dos entrevistados foram transcritas e classificadas segundo três categorias: experiência, usuário e habitação compartilhada.

Para apoio às análises foram utilizadas as ferramentas *Word e Excel* do pacote *Office da Microsoft*. A transcrição das entrevistas foi necessária para possibilitar as análises. Ao todo, resultaram 10 transcrições para realização das análises. Segundo Freitas, Moscarola e Janissek Muniz (2005), a realização de pesquisas acadêmicas ou profissionais tem cada vez mais desafiado os analistas e pesquisadores visto que a objetividade dos dados coletados em uma pesquisa não é mais condição suficiente para a compreensão de um fenômeno. Segundo Freitas e Moscarola (2002), a análise de conteúdo consiste em uma leitura das respostas, onde, organizando e agrupando-as, obtém-se uma ideia sobre o todo. E a outra maneira é a análise lexical, que se baseia em passar da análise do texto para a análise das palavras encontradas nos depoimentos ou respostas. A primeira parte da análise consistiu na leitura das respostas, depois foi feita a interpretação do conteúdo de forma a agrupar as respostas dadas e realizar uma interpretação. Segundo Campos (2004), análise de conteúdo é organizada em três fases, sendo a primeira a questão de leitura de todo o material coletado, tentando apreender de uma forma global as ideias principais e os seus significados gerais. Após isso, foi feita a escolha do recorte pelo pesquisador, vislumbrando os objetivos de sua pesquisa e os indícios levantados do seu contato com o material estudado e teorias. O terceiro passo da análise de conteúdo é a categorização dos elementos. Após a realização da etapa de coleta e análise das informações através da técnica de análise de conteúdo, realizou-se a criação de sentido e formulação de insights que foram aplicados às ferramentas estratégicas de Oceano Azul, seguindo o modelo de Kim e Mauborgne (2005), e Canvas de Negócios de Osterwalder e Pigneur (2011).

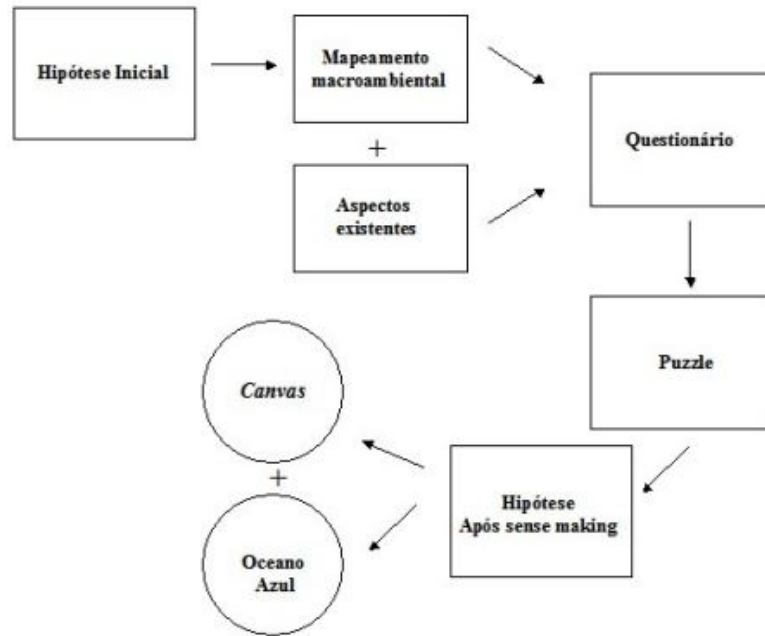
#### **4 ANÁLISE E RESULTADOS**

Com o objetivo de responder a problemática que esse trabalho propôs: “De que forma é possível utilizar IEA para prototipar um modelo de negócios? ”, a pesquisa dividiu-se em quatro partes, sendo a primeira a especificação do alvo, a segunda fase a parte de coleta de informações, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas, após isso, a terceira fase consistiu em organizar os dados e criar sentido para as informações obtidas, ou seja, fazer a organização e transformação das informações em insights e a quarta fase consistiu em transformar os insights em um protótipo de negócios com o apoio de ferramentas estratégicas. Sendo um projeto *solo*, a coordenação e o gerenciamento do projeto ficam a cargo do indivíduo responsável pelo planejamento do modelo de negócios.

Seguindo um modelo adaptado - do coletivo para o individual - da IEA, especificou-se que o alvo da pesquisa seriam pessoas com vivência em habitações compartilhadas em outros países. Foram entrevistadas 10 pessoas, com faixa etária entre 20 e 40 anos, classe B e C, escolaridade de ensino médio completo e graduação. A faixa salarial dos entrevistados era de 3 s.m a 5 s.m. Os dados coletados foram analisados e categorizados e conforme Bardin (2011) consiste na separação do texto em categorias agrupadas por semelhança. Primeiramente

separou-se as informações em três categorias de acordo com a temática do estudo: habitação compartilhada, experiência e usuários.

**Figura 1: Adaptação do Modelo IEAc para aplicação de Inteligência Estratégica Individual**



Fonte: Elaborado pelos autores

As informações obtidas em cada categoria foram selecionadas e tabeladas conforme quadros abaixo. O Quadro 2, traz os resultados da pesquisa na categoria habitação compartilhada. No Quadro 3, tem-se os resultados da pesquisa na categoria usuário e no Quadro 4 os resultados na categoria experiência. As informações foram agrupadas de acordo com o propósito de utilização para elaborar um Canvas de negócios. Então na categoria “Habitação Compartilhada” foram selecionadas e consideradas as informações para elaboração das Atividades chave e Proposta de Valor; em “Usuário” as informações relevantes para a elaboração da prototipagem de Relacionamento e Segmento de Clientes e em “Experiência” as informações para Parcerias Chave, Canais, Custos e Fontes de Receita.

**Quadro 2: Resultados de Pesquisa na categoria Habitação Compartilhada**

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

Fonte: Elaborado pelos autores



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

**Quadro 3: Resultados de Pesquisa na Categoria Usuário**

- O que mais gostou na sua experiência?	um lifestyle que não preciso de carro	USUÁRIO	- Dividir um espaço com desconhecidos é mais atrativo para você? Porquê?	(...) quando é uma pessoa que tu não conhece tu tem aquele limite e aquele limite te faz, os dois, a não ultrapassar aquela linha (...)	USUÁRIO
	E na casa eu tinha muita confiança nas pessoas que moravam comigo. (...) Teve respeito, não teve briga! Acabei criando relação com as pessoas que moravam comigo, as meninas eram fantásticas. E talvez muito mais pela curiosidade de saber como as coisas funcionavam para as pessoas que eram de outros países. (...)			(...) tu vai amadurecer, aprender a lidar com as diferenças, aprender a ser tolerante, trabalhar o respeito e acho que a consciência de grupo também	
- O que menos gostou? Teve alguma frustração?	Relação a limpeza e manutenção do apartamento	USUÁRIO	- Qual era a sua ideia sobre divisão de casa com "estranhos" antes dessa experiência? E depois disso?	cada um cuida do seu ambiente e só coloca barreiras físicas e acho que isso.	USUÁRIO
	Comunicação (...)			(...) acho que na verdade acaba sendo mais fácil dividir com pessoas estranhas que com pessoas conhecidas,	
O que mudou em você com essas experiências?	Nunca consegui me sentir "esse é o meu lugar" (...)	USUÁRIO		tinha muito compartilhamento e a agente acabava fazendo jantares juntos e essa diferença entre as pessoas, cultural é o que nos ajudava a nos unir (...)	
	Essa experiência me mudou completamente porque eu mudei minha visão de mundo (...)				
	Eu acho que a independência, né e também a noção de dar valor as coisas o que tu recebe.. (...)				
	O que mudou em mim foi a valorização, porque acaba que a gente se abre mais com pessoas que não são da nossa família do que com pessoas que são. (...)				
	se eu fosse dividir um apê com um desconhecido, (...) eu ia ficar com medo dele entrar no meu quarto e roubar minhas coisas.				

Fonte: Elaborado pelos autores

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

**Quadro 4: Resultados de Pesquisa na Categoria Experiência**

- Como funciona/funcionava a organização do espaço?	(...) a gente teve que fazer a organização do espaço, foi auto-gestão. A gente definir essas regras de como limpar, o que limpar, etc.	EXPERIÊNCIA	- Quem era o responsável por tratar da burocracia de aluguel? Havia algum gerente, administrador no imóvel?	Eram 3 irmãos que moravam na casa, aí um deles saiu e ele alugou pra mim e eu negocieei com ele pelo whatsapp.	EXPERIÊNCIA
	Tinha tarefas de cada semana 1 fazia a faxina da casa, e manter em ordem sempre o banheiro e a cozinha.			Fora isso tinha o <i>landlord</i> que cuidava da parte burocrática.	
- Você passou por algum processo seletivo para morar na habitação? Como foi?	(...) geladeira que cada espaço era de uma pessoa e a gente delimitava o espaço de estoque (de comida)	EXPERIÊNCIA	- Como você encontrou esse lugar?	A universidade fazia toda a parte burocrática e eles tem tipo uma imobiliária da universidade, que eles tem a chave do apartamento	EXPERIÊNCIA
	(...) não tinha nenhum formulário escrito			airbnb	
	questões, se tu tinha problema com animais, com gente que fumava, e tudo mais..e dentro disso eles tinham uma lista de família e casas			direto com a agência	
	Era um questionário que eu respondia que tinha perguntas como país, questões financeiras, prioridades, escala de prioridades, ahn.. valores, questão de preconceito, problemas com animais, vacinação.		- O que te faria compartilhar uma residência?	eles utilizam muito os grupos do facebook para anunciar e tem um... site tipo OLX da Irlanda que eles anunciam as vagas compartilhadas.	EXPERIÊNCIA
				morar num lugar mais perto do meu trabalho.	
				questão da grana, essa oportunidade de conviver com outras pessoas	
				compartilhamento das informações, mas se eu fosse morar novamente dessa forma, eu acho que eu procuraria um lugar que tivesse um quarto separado e uma sala de convivência.	EXPERIÊNCIA

Fonte: Elaborado pelos autores

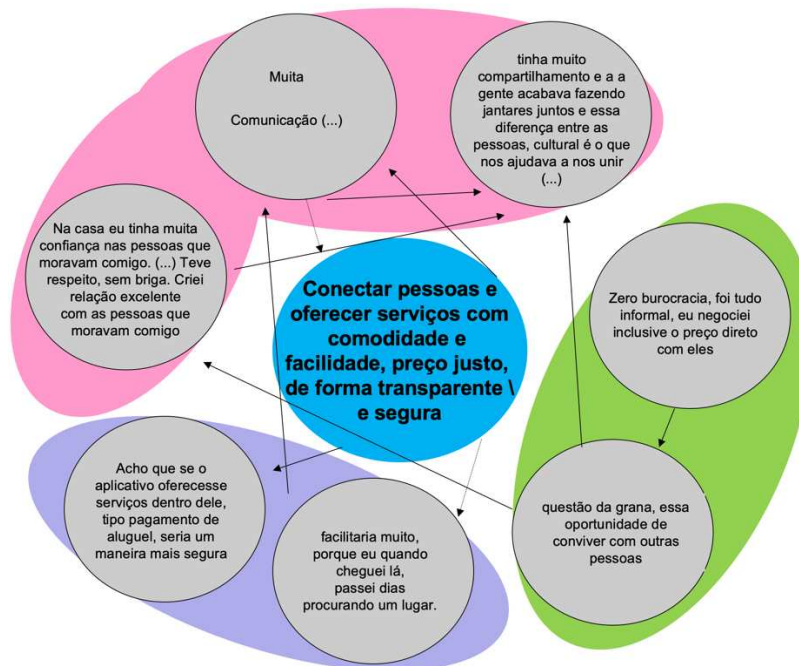
Os dados foram organizados e categorizados, passam pelo processo de criação de sentido – *sensemaking*, onde foram analisadas as diferentes informações coletadas com o objetivo de atribuir-lhes sentido e gerar valor agregado. Sendo a IEA um modelo orgânico de percepção do ambiente externo da organização, ele nos fornece através do seu caráter antecipativo as informações fragmentadas, imprecisas, ambíguas e parciais. A IEA tem como princípio antecipar cenários futuros com informações de caráter antecipativas, ou seja, que indicam as possíveis movimentações no cenário existente.

Visto o mercado imobiliário brasileiro ser um ambiente, em geral, tradicional e conservador e visto o crescimento exponencial da economia digital e da economia compartilhada, buscou-se explorar informações sobre as novas formas de habitação para elaborar os insights. No processo de criação de sentido utilizando a IEA, uma das formas de representação é o *Puzzle*. Num primeiro momento foram coletadas, organizadas e agrupadas as informações obtidas por conteúdo, após isso, foram identificadas as relações existentes entre os agrupamentos, se havia causalidade, oposição ou confirmação. Caron-Fasan e Janissek-Muniz

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

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

**Figura 2: PUZZLE**



Fonte: Elaborado pelos autores

A análise de conteúdo realizada permitiu verificar para cada categoria os conteúdos que representam as cognições associadas e que podem ser consideradas como significantes para a modelagem de negócios.

O Quadro 5 apresenta as palavras relacionadas a segmentação Habitação Compartilhada, enquanto que o Quadro 6 traz as ideias sobre os Usuários e o Quadro 7 sobre a Experiência.

**Quadro 5: Insights - Habitação Compartilhada**

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

Fonte: Elaborado pelos autores

**Quadro 6: Insights - Usuário**

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

Fonte: Elaborado pelos autores

**Quadro 7: Insights - Experiência**

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

Fonte: Elaborado pelos autores

A criação de conexões e hipóteses foi feita para os três grupos segmentados: Usuários, Habitação Compartilhada e Experiência. Com os resultados da análise de conteúdo e dos *insights* retirados no processo de criação de sentido com o *Puzzle*, foi feita a associação para a elaboração das hipóteses e definições das ações para a prototipagem do Canvas de negócios e da ferramenta oceano azul. Criando conexões entre a referência teórica, a segmentação e as ideias percebidas no processo de *sense making*, as seguintes hipóteses de negócio foram elaboradas:

### **H1: Sense Making – Hipótese EXPERIÊNCIA**

“O usuário procura algo que se encaixe no orçamento, seja transparente e confiável, ajude-o a se organizar, que seja de fácil acesso e que proporcione baixa burocracia. Talvez uma ferramenta que agregue serviços, com conveniência e seja confiável.” Na categoria “Experiência” as ações estabelecidas foram: gerenciamento da parte burocrática; aluguel de forma segura e transparente; seleção de usuários; manutenção do espaço – menos preocupação para o usuário; serviços de pagamento de aluguel – facilitação; parcerias com instituições financeiras.

### **H2: Sense Making - Hipótese USUÁRIO**

“O usuário “desconhece” o tipo de moradia e demonstra medo. Quer morar em um lugar que reflita seu *lifestyle*, com pessoas que possa se comunicar e criar relações, mas manter sua individualidade. Busca algo desafiador e que proporcione crescimento.” Na categoria “Usuário” as ações foram: facilidade de acesso a bens e serviços; comunicação integrada; atendimento personalizado.

### **H3: Sense Making – Hipótese HABITAÇÃO COMPARTILHADA**

“O usuário procura algo que proporcione experiência com conexão. Ele quer estar em um ambiente em que se sinta confortável, com sensação de estar em casa.” Na sessão Habitação Compartilhada pensadas as seguintes ações: fornecer serviços imobiliários com *lifestyle*; segurança, confiança e preço justo; gerenciamento e análise de dados; aulas extras – *soft skills*.

Com as hipóteses de negócio definidas, partiu-se para a análise da possibilidade de criação de um MVP – mínimo produto viável - para o lançamento da plataforma, identificando um bom potencial de operação. A inovação do negócio está na sua proposta de valor, os serviços diferenciados, voltados a pessoas com um *lifestyle* inserido na cultura de compartilhamento. Segundo as falas dos entrevistados, o ponto mais importante em uma moradia compartilhada é a questão da comunicação, seguido da localização do espaço, ambos itens foram levantados por todos entrevistados nas três categorias pesquisadas: habitação, usuário e experiência.

Observou-se que há um potencial mercado para exploração, porém que ainda não há, em termos de habitação, a cultura difundida no Brasil. Considerando a oportunidade das novas formas de moradia, a expansão da economia de itens compartilhados como por exemplo veículos, *bikes*, equipamentos, etc. a plataforma entraria como uma alternativa no mercado de habitação. Ela viria como uma alternativa econômica, descolada, consciente e facilitadora de serviços imobiliários. Alguns pontos que devem ser trabalhados são a questão de confiança, transparência, segurança, do desconhecimento desse tipo de serviço no Brasil, para criar cultura e aceitação do produto, o bem-estar e a afinidade e comunicação dos usuários para criar verdadeiras comunidades com o *lifestyle* da economia do compartilhamento.

Além disso, uma oportunidade encontrada e também ponto a ser trabalhado é a questão da burocracia e da expansão da cultura de compartilhamento. Também foi observado que os usuários ainda têm poucas opções em termos de facilidade para o aluguel. Como ameaças foi observado a questão cultural, alguns entrevistados responderam que “morariam em habitações compartilhadas em outros países, mas não no Brasil”. Além disso, também foram observadas ameaças quanto a questão de aumento da capacidade de pagamento, pois isso faria o usuário migrar para outras formas de habitação.

Em termos de concorrência foi observado que os entrevistados utilizam os grupos em redes sociais, as indicações de amigos e os sites de aluguel por temporada, que atendem também a necessidade de habitação e atende indiretamente as necessidades de socialização dos usuários já que há a possibilidade de se compartilhar quarto com pessoas que vivem na habitação

escolhida. Há também a questão da informalidade nos processos de locação e das locações diretas, que se apresentam como ameaça a utilização do produto.

## 5 Protótipo de Modelo de Negócios com Ferramentas Estratégicas

### 5.1 Canvas de Negócios

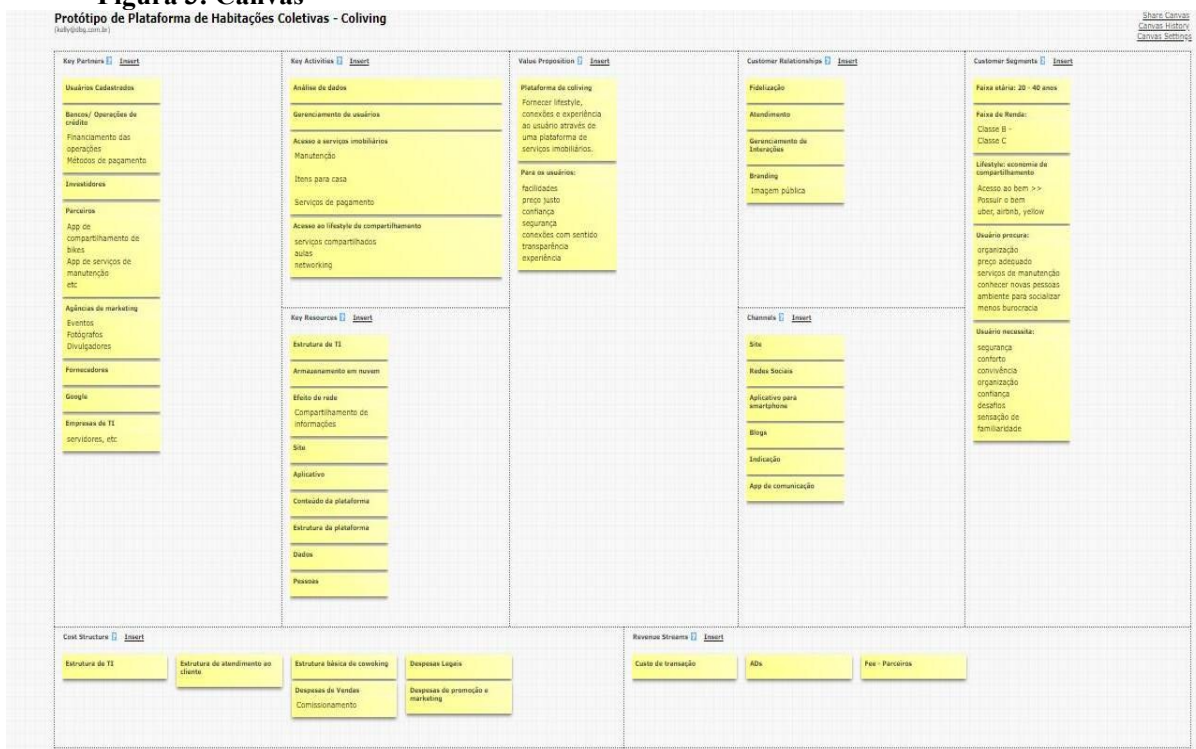
A ferramenta estratégica de Canvas é um mapa dos principais itens de uma empresa e visa facilitar a visualização do negócio conforme os 9 elementos-chave a seguir (Figura 3).

- 1. Segmento de Clientes:** O segmento de clientes da plataforma compreende pessoas que procuram um *lifestyle* de compartilhamento (serviços, produtos), baseado na ideia de Economia Colaborativa. O perfil dos usuários é composto por pessoas com faixa etária de 20 a 40 anos, com ensino superior incompleto (cursando) e início de carreira. São pessoas que buscam por experiências, de forma temporária por diversos motivos. Solidão, falta de dinheiro e até mesmo necessidade de networking são alguns dos pontos levantados para esse segmento. São pessoas pertencentes a classe B e C que procuram espaços organizados, limpos, com preço adequado, que forneçam uma sensação de familiaridade, conforto, segurança, transparência e confiança.
- 2. Proposta de Valor:** Fornecer *lifestyle*, baseado na economia de compartilhamento, com conexões pessoais e profissionais, através de serviços imobiliários que oportunizem a melhor experiência do usuário. Sendo os benefícios para o usuário a facilidade de encontrar um lugar para morar, com preço justo, com processos transparentes, confiáveis e seguros. Além disso, a plataforma visa criar conexões entre as pessoas e a tecnologia, que façam sentido, e que permitam a melhor experiência para as pessoas.
- 3. Canais:** A plataforma se propõe a utilizar as Redes Sociais e os Aplicativos de comunicação como *Whatsapp*, Messenger e SMS. Como canal de compra dos serviços oferecidos, um aplicativo voltado aos dispositivos de smartphone e o site da plataforma. O apoio de pós-venda e manutenção dos usuários é feito pelo site da plataforma.
- 4. Relacionamento com Clientes:** Criar fidelização através de programa de descontos em serviços parceiros e complementares para o usuário. Como por exemplo, desconto em academias para os usuários, descontos em produtos para casa, etc. A plataforma também fará o gerenciamento de interações entre o prestador e o tomador dos serviços, atuando como “meio de campo”. Além do atendimento dedicado, espera-se criar relação de comunidade com os usuários.
- 5. Fontes de Receita:** Foram levantadas a questão de cobrança de *fee* dos parceiros para que seus produtos e serviços sejam disponibilizados na plataforma, outro formato de geração de receita são os anúncios patrocinados e as taxas de transação, que seria um pequeno percentual sobre as transações dentro da plataforma.
- 6. Recursos Chave:** Os maiores recursos utilizados serão os recursos de estrutura de armazenamento de dados em nuvem e de TI. O banco de dados da plataforma é o seu maior ativo, sendo, portanto, um dos recursos chave de maior importância. Além disso, tem-se a estruturação do aplicativo para dispositivos móveis e os recursos de humanos necessários para isso.
- 7. Atividades Chave:** A análise e gerenciamento dos dados é a atividade fundamental da plataforma. A plataforma também será responsável por manter um banco de dados de seus usuários, de acordo com a legislação vigente. Além disso, a plataforma fará a intermediação não só entre os usuários que procuram habitação, mas também entre serviços imobiliários extras, como por exemplo serviços de limpeza e manutenção, itens para casa, transporte compartilhado, etc. A plataforma atuará como um vetor, uma intermediadora de serviços.



8. **Parcerias Chave:** Os parceiros chaves da plataforma são os usuários cadastrados, os bancos, as *fintechs* e, futuramente, investidores. Os parceiros comerciais também são parte fundamental do negócio, como os aplicativos que ofereçam serviço compartilhados e os próprios usuários podem entrar como fornecedores e/ou parceiros comerciais. Também são parcerias chave as agências de comunicação, em especial as agências de performance digital. Os fornecedores de estrutura em nuvem e armazenamento de dados como Amazon e Google, além dos fornecedores de serviços de TI e Infraestrutura. Na parte administrativa, empresas de contabilidade, jurídica e recrutamento são alguns dos parceiros chave.
9. **Estrutura de Custos:** Os principais custos da plataforma são de estrutura de armazenamento de dados e TI. Além disso tem-se as despesas legais para abertura e manutenção da empresa, além do investimento em marketing e despesas administrativas. A estrutura de custos da plataforma será composta por custos fixos e custos variáveis. Nos custos fixos tem o aluguel, a estrutura da plataforma e de armazenamento de dados. Nos custos variáveis entrariam por exemplo algum comissionamento de vendas.

**Figura 3: Canvas**



## 5.2 Oceano Azul

Utilizando a ferramenta de Oceano Azul se busca evitar a competição com os concorrentes e a busca pelo próprio espaço no mercado diferenciando o seu serviço, examinando setores alternativos, redefinindo grupos de compradores do setor, as ofertas de produtos e serviços complementares, os apelos funcionais - emocionais.

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

compradores do setor, as ofertas de produtos e serviços complementares, os apelos funcional - emocional. Nesta ferramenta utiliza-se o Modelo das Quatro Ações que é proposto por Kim e Mauborgne (2005):

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

O quadro 8 mostra um resumo do Modelo das Quatro Ações, onde se pode perceber que a maior dificuldade é a questão cultural da economia colaborativa que ainda não é muito expandida no Brasil.

**Quadro 8: Modelo das Quatro Ações**

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

Os fatores que devem ser criados é o oferecimento de serviços de forma clara, transparente e confiável. Os fatores que devem ser melhorados, considerando que a plataforma oferece novas opções ao usuário dos serviços imobiliários, é a expansão da economia colaborativa através de serviços interligados. A plataforma tem como um dos seus pilares a análise e o cruzamento de dados dos usuários e sua estrutura de TI para oferecer melhor qualidade em serviços imobiliários, então um dos fatores que é necessário reduzir é a questão dos custos de operação. O setor de habitação é muito conservador em termos culturais e isso se projeta na área administrativa de seus ativos, tornando o processo de locação de um imóvel caro, burocrático e normalmente com um serviço de baixa qualidade. Então deve eliminar a burocracia e a baixa qualidade de atendimento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

A maior dificuldade da construção de sentido e aplicação de inteligência estratégica de forma individual é a questão da limitação de ideias e percepções das pessoas. Em uma construção de sentido coletivo, possivelmente, haveriam percepções diferentes e novos caminhos e soluções poderiam ser abordados. Lesca e Janissek-Muniz (2015), trazem o

conceito de IEA como um processo coletivo e pró-ativo, que contribui com a racionalização da tomada de decisões. O método de IEA pode ser utilizado como um processo que permite, por meio da interpretação de informações, aprender sobre o ambiente e identificar espaços de mercado e inovação. A análise de conteúdo e os *insights* retirados no processo de criação de sentido com o *Puzzle* auxiliaram na elaboração das hipóteses e definições das ações para as ferramentas estratégicas. O método da IEA pode ser aplicado a novos negócios, trazendo o conhecimento acadêmico para o mercado, seguindo os passos de definição do alvo, coleta das informações, seleção das informações coletadas, agrupamento das informações, montagem do puzzle com identificação de relações entre as informações, elaboração de hipóteses e ações.

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

## REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. **Plataform Economy: Technology Driven business model innovation from the outside in**. Disponível em: [https://www.accenture.com/t20160823T222808Z\\_w/usen/\\_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Platform-EconomyTechnology-Vision-2016.pdf?lang=en#zoom=50](https://www.accenture.com/t20160823T222808Z_w/usen/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Platform-EconomyTechnology-Vision-2016.pdf?lang=en#zoom=50). Acesso em: 19 de Agosto de 2018
- AUGIER, M., DEW, N., KNUDSEN, T., & STIEGLITZ, N. Organizational persistence in the use of war gaming and scenario planning. **Long Range Planning**, 51(4), 511-525. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BORGES, N.; & MUNIZ, R. **The Environmental Scanning as an Informal and Individual Practice in Organizations**, 2017.
- BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption**, HarperBusiness, 2010.
- CAMPOS, C. (2002) **MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>
- CARON-FASAN, M. L; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise de Informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências**. RAUSP, v. 39, n.3, p. 205-219, jul/set 2004.
- CORFE, S. **Co-Living: A Solution to the Housing Crisis?**, 2019. Disponível em: <http://www.smf.co.uk/wp-content/uploads/2019/02/Co-Living.pdf>
- EINAV, Liran, Chiara Farronato, and Jonathan Levin. **"Peer-to-Peer Markets."** Annual Review of Economics 8 (2016): 615–635. Disponível em: <https://web.stanford.edu/~leinav/pubs/AR2016.pdf>. Acesso em: 09 de Setembro de 2018
- FREITAS, H. & MUNIZ, R. & MOSCAROLA, J. Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. **Revista de Economia e Administração**. 2005.
- FREITAS, H., & JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto. 2000.
- 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, Curitiba/PR, 2006.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



- LESCA, H. e JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: O Método L.E.SCanning**. Porto Alegre: Ed. Pallotti. 2015.
- OSTERWALDER, A.; PIGNCUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.
- PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M.; CHOUDARY, S. **Platform revolution: How 67 Networked Markets are transforming the Economy— And how to make them work for you**. 1st ed. New York: W. W. Norton & Company, Inc., 2016
- PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n.6, p.61-78, 1996.
- PWC. **Consumer Intelligence Series – The Sharing Economy**. Disponível em: [https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc\\_etude\\_sharing\\_economy.pdf](https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc_etude_sharing_economy.pdf). Acesso em: 18 de Agosto de 2018.
- SUNDARARAJAN, A. **The sharing economy**. 1st ed. Cambridge, MA: The MIT Press, 2016.