

# EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL

ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION IN MODELING A DIGITAL  
BUSINESS ON CHILDCARE AND ENTERTAINMENT

Recebido em: 7.4.2023  
Aprovado em: 10.5.2023

**Rinaldo Frederico Allara Filho**

*Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e*

*Coordenador de Desenvolvimento de Parcerias da Universidade Presbiteriana Mackenzie*

E-mail: [rinaldo.allara@mackenzie.br](mailto:rinaldo.allara@mackenzie.br)

**Filipe Sulprino Batista**

*Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e*

*Consultor de Produtos da Telefônica IoT, Big Data e Tecnologia do Brasil S.A.*

E-mail: [filipe.sulprino@gmail.com](mailto:filipe.sulprino@gmail.com)

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL  
DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL

## Ligia Maura Primo Maluf

*Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie*

E-mail: [ligiamauramaluf@gmail.com](mailto:ligiamauramaluf@gmail.com)

## José Antonio León Rodriguez

*Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e*

*Diretor Executivo – Expansão/Engenharia/Real Estate/Procurement – Assaí Atacadista C&C – Brasil*

E-mail: [jose.leon@assai.com.br](mailto:jose.leon@assai.com.br)

### RESUMO

Este texto apresenta o relato do processo de concepção e definição de um modelo de negócios inovador dedicado a suprir a demanda de serviços em cuidado 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.

### ABSTRACT

This paper presents an account of the process of designing and defining an innovative business model dedicated to meeting the demand for services in child care and entertainment, when identifying a

market gap in the provision of solutions demanded by parents or guardians who need to trust children under your 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 with a scientific method suited to applied work, which gives it the property of constituting a replicable model in equivalent situations. Conceptual and experimental views found in bibliographic sources were also used, 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 the implementation of the project and throughout its evolutionary stages, which made it possible to significantly reduce uncertainties regarding the potential success of the new business.

#### KEYWORDS

Innovation, entrepreneurship, business development.

## INTRODUÇÃO

As reflexões apresentadas por Motta (2022) conduziram à iniciativa de produção deste relato em que se descreve a experiência obtida no planejamento e execução de uma ação empreendedora. De acordo com a referida fonte, um dos critérios característicos dos artigos tecnológicos é a novidade, mediante a discussão de soluções novas para determinados problemas ou de solução que já seja conhecida, porém para um problema novo. Com base nessa observação, Motta (2022) interpreta que os artigos tecnológicos sobre temas relativos à administração constituem textos científicos orientados a oferecer contribuição prática relevante para gestores e empreendedores, principalmente.

A experiência aqui descrita revela nuances de um “processo empreendedor”, ao qual se refere Dornelas (2021), que principiou com a identificação de uma oportunidade vista sob a ótica de negócio, em um cenário de aceleração digital que vem modificando as

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL  
DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL

ofertas de soluções presentes no mercado. Diante das oportunidades de atendimento a novas demandas, as empresas aderem a novos recursos tecnológicos, visando à diferenciação competitiva. De acordo com Leiter (2020), as empresas direcionam sua energia para melhorar a experiência do cliente em busca de obter sua preferência, recorrendo a diferenciais como experiências intuitivas, de autoatendimento e digitais. 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 superam empresas centenárias.

Alinhada a tal contexto, a experiência aqui descrita principiou pela identificação de uma oportunidade relativa à ação empreendedora que proporcionou a concepção de um novo negócio. Neste relato, descreve-se 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 projeto tomou por referência a proposta metodológica 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 em evidência se baseia em procedimentos sugeridos por Aken, Berends e Bij (2012) para a solução de problemas empresariais, e por Vandenbosch (2003) para o planejamento de soluções organizacionais. Essas propostas são adotadas em cursos de pós-graduação de administração na Universidade Eindhoven, instituição holandesa.

Como primeiro passo do processo descrito por Marcondes et al. (2017), buscou-se identificar o contexto investigado para entendimento da oportunidade. Na sequência, efetuou-se a análise da situação e a proposição de possíveis alternativas de solução. Assim, definiram-se as escolhas e o plano de ações para a mudança pretendida. Após esse estágio, o passo seguinte envolve a intervenção, para a implementação das estratégias elencadas.

O percurso prossegue mediante avaliação dos resultados e é finalizado com a elaboração do relatório final. Os tópicos apresentados a seguir seguem essa mesma estrutura.

Considerou-se, também, a observação de Marcondes et al. (2017) sobre a contribuição do apoio de bases teórico-científicas em um trabalho prático, ainda que este seja distinto de estudos teórico-empíricos convencionais. Com essa orientação, buscou-se, na literatura, modelos conceituais e aplicados às questões envolvidas no 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.

## CONTEXTO INVESTIGADO

A ideia original motivadora deste projeto surgiu da observação de uma ocasião em que os pais de uma criança em seus primeiros anos de vida tinham um compromisso ao qual não poderiam levar o filho. Não encontrando familiares ou pessoas conhecidas com disponibilidade para cuidar do filho naquele momento, tiveram que cancelar a participação no evento.

É possível imaginar a frequência com que essa situação se apresenta a casais com perfil semelhante, ou seja, confiar uma criança aos cuidados de alguém temporariamente, de maneira segura e confiável, sem depender de favores ou planejar isso com muita antecedência. Presume-se, então, a oportunidade para a constituição de um novo negócio, cuja proposta de valor é a solução para o segmento de clientes potenciais acima descritos.

Para melhor compreensão dessa possível oportunidade, procurou-se conhecer o mercado-alvo em potencial, para, então, avaliar qual seria o valor percebido por esse público.

### 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 os esforços da organização para a oferta de

valor adicional ao cliente. 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. Para isso, é necessário um estudo de mercado do produto, seus compradores, expectativas, necessidades e concorrência.

No caso em foco, o público-alvo é composto, de um lado, por pais ou responsáveis por crianças de 4 a 10 anos de idade e as próprias crianças atendidas, e, de outro, potenciais profissionais para trabalhar como recreadores. Pensou-se na conveniência em buscar, inicialmente, para compor esse segundo grupo, pessoas que morem em um condomínio em que se possa instalar uma unidade de atendimento, para facilitar a logística, favorecendo o acionamento de profissionais a custos relativamente reduzidos. Para essa atividade, o ideal seria eleger indivíduos com flexibilidade de horários, como donas de casa, aposentados que gostem de lidar com crianças, jovens que buscam o primeiro emprego e pessoas em geral que busquem fontes de renda complementares em um trabalho adicional.

### A oportunidade percebida

Kim e Mauborgne (2005) destacam os benefícios de uma estratégia de diferenciação competitiva pela atuação em mercados ainda não explorados ou inéditos. Exemplo dessa estratégia é a criação de nova demanda, atendida a preço acessível ao consumidor, para que a empresa possa atrair os consumidores para um novo serviço ou produto.

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 o desconhecimento das pessoas, dada a inovação da oferta, e sua confiança no uso desse serviço, com a quebra de um paradigma que é confiar os cuidados de um filho 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). Trata-se de um ato de concepção de um produto e sua imagem que seja diferente em relação à concorrência (Ries & Trout, 1981).

Para Hooley e Saunders (2005), o posicionamento competitivo seleciona aqueles mercados-alvo mais adequados para utilizar os pontos fortes da empresa e minimizar a vulnerabilidade de seus pontos fracos. De modo análogo, Robinson et al. (1978), e Porter (2004), definem que a escolha dos mercados-alvo deve levar em conta vários fatores, classificados em duas categorias: levantamento da atratividade do mercado e avaliação dos pontos fortes atuais e potenciais de empresa para atender ao mercado.

Para Kotler (2000), um estudo detalhado dos clientes potenciais, 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 rivais que ofereçam o mesmo tipo de serviço, embora se considere a possibilidade de concorrência de eventuais alternativas substitutas, como escolas privadas que ofereçam horários alternativos de permanência de alunos mediante pagamentos extraordinários. Considera-se, porém, que o acesso à contratação desse serviço não conta com a agilidade que se pretende ofertar.

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 desejaram 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.

## 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).



RINALDO FREDERICO ALLARA FILHO, FILIPE SULPRINO BATISTA,  
LIGIA MAURA PRIMO MALUF E JOSÉ ANTONIO LEÓN RODRIGUEZ

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.

### 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 – Forças que ameaçam a oportunidade do iHome Kids



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

Não há, no mercado, concorrentes diretos para a iHK, mas consideram-se como competidores indiretos as plataformas de contratação de babás e empresas que realizam entretenimento em condomínio durante o período de férias escolares. Por essas razões,

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL  
DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL

considerou-se que a rivalidade é baixa, e que os serviços substitutos possuem um potencial médio de ameaça.

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).

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.

Também se considera como aspecto que merece atenção e habilidade no desenvolvimento de capacidade de negociação o relacionamento com fornecedores e parceiros, visto que a operação depende diretamente dos recreadores e de condições regulamentares estabelecidas por condomínios em que os serviços poderão ser prestados. 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. No que tange aos condomínios, reconhece-se a necessidade de negociação quanto a horários, de modo a viabilizar os serviços de cuidado e entretenimento nas ocasiões em que os pais necessitem se ausentar em períodos mais prolongados, como ocorre em eventos como casamentos, aniversários e festas para adultos.

### 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 com o 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. Dessa 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 *on-line* 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, como empresas que já atuam com a oferta de serviços para condomínios, por exemplo, limpeza e segurança, que se interessem em ampliar seu portfólio de negócios.

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL  
DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL

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.

FIGURA 2 – Escolhas estratégicas a partir da análise SWOT cruzada

SWOT CRUZADO		Fatores Internos			
		Força		Fraquezas	
Fatores Externos	OPORTUNIDADES	SO	Estratégias de crescimento e de expansão	Estratégia de capacitação e investimento	WO
	AMEAÇAS	ST	Estratégias de defesa e manutenção	Estratégias de sobrevivência ou de desinvestimento	WT

Estruturar um plano de comunicação e marketing (*on-line* e *off-line*) 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.  
 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.

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

## INTERVENÇÃO PROPOSTA

Para que o projeto proposto se torne 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, as considerações sobre o posicionamento de mercado e estratégia de divulgação, para, então, definir o modelo de negócio concebido.

## 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) melhor utilização do espaço físico do prédio (salão de festas); ii) uma nova linha de receita mediante o 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), norteador da tomada de decisões. A iHK, originalmente idealizada para oferecer soluções em segurança, praticidade e diversão às crianças, possui propósito maior, considerando o avanço da tecnologia e do mundo virtual em que elas estão inseridas. Há casos em que as crianças preferem se conectar em seus *gadgets* a interagir com outras de idade similar. Por isso, além das bases de sustentação da missão (segurança, praticidade e diversão), também se pretende criar estímulos para intensificar as relações humanas pessoais, mantendo 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”.

## Posicionamento competitivo inicial

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.

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL  
DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL

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*.

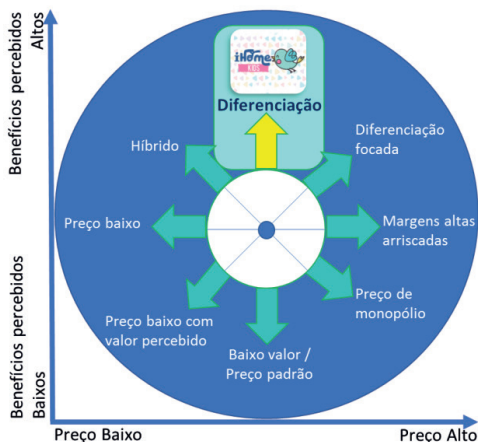
A prospecção de novos clientes considera possibilidades como a participação em eventos, fóruns e feiras específicas, propaganda em condomínios, colocando panfletos nas caixas de correspondência, *hall* de entrada e elevadores, promoções para novos clientes e indicação de usuários, ao parametrizar a gratuidade 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. Conforme sugerem Johnson et al. (2011), devem-se considerar concomitantemente os preços em comparação com os benefícios oferecidos. Uma estratégia que pode conferir vantagem competitiva é a de apresentar ao mercado um produto mais barato, o que requer operar com custos reduzidos. Outra opção é oferecer diferenciação, com benefícios superiores aos ofertados pelos concorrentes, com vantagem competitiva que possibilitaria praticar preços superiores. Uma combinação dessas estratégias seria o modelo híbrido, com a prática de preços equivalentes à concorrência, com oferta de mais benefícios.

O caráter inovador do projeto, cujos passos iniciais serão percorridos sem o assédio imediato de concorrentes, possibilita a adoção da estratégia de diferenciação, com entrega de valor superior a outras opções encontradas pelos clientes potenciais. Com isso, torna-se essencial o atendimento personalizado, com prestação de serviço e outros fatores que deem ao cliente a percepção de valor e o posicionamento da marca em sua mente.

RINALDO FREDERICO ALLARA FILHO, FILIPE SULPRINO BATISTA,  
LIGIA MAURA PRIMO MALUF E JOSÉ ANTONIO LEÓN RODRIGUEZ

FIGURA 3 – Posicionamento estratégico de negócio da iHome Kids



3 – Posicionamento de negócio da iHome

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

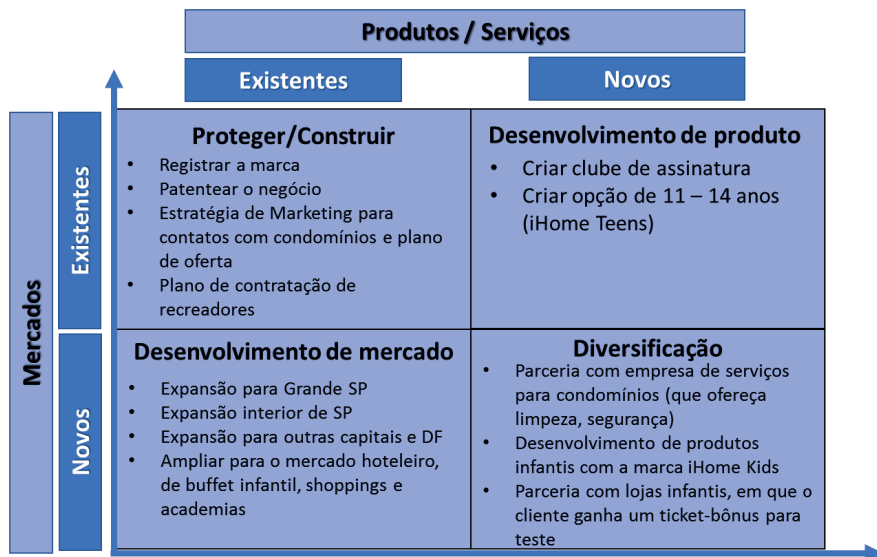
### Estratégias para futura expansão

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. O modelo é aplicado como meio de previsão de estratégias dedicadas a proporcionar um ciclo contínuo de desenvolvimento de negócios em busca de preservar sua sustentabilidade.

Com base nesse modelo, construiu-se a Figura 4, em que se identificam oportunidades de crescimento e expansão do negócio, tanto pelas tendências de comportamento do mercado eleito como alvo inicial quanto pela possibilidade de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços que venham a completar a proposta de valor da empresa.

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL  
DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL

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 dos condomínios-alvo iniciais, mas com potencial de absorver a proposta iHK como são hotéis, *shoppings*, academias e *buffets* infantis.



RINALDO FREDERICO ALLARA FILHO, FILIPE SULPRINO BATISTA,  
LIGIA MAURA PRIMO MALUF E JOSÉ ANTONIO LEÓN RODRIGUEZ

No quadrante em que se avaliam as opções de desenvolvimento de novos produtos em mercados existentes (ME-PN), considera-se a expansão do negócio mediante a criação da proposta iHome Teens (iHT), na qual se pretende atender jovens adolescentes nas idades entre 11 e 14 anos. Entende-se que as expectativas dessa faixa etária e a de seus pais são muito diferentes das oferecidas na iHK, sabendo que dificilmente podem se misturar ambos os atendimentos em um 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*).

### Modelo de negócio proposto

Uma vez identificadas e eleitas as estratégias de entrada do novo negócio no mercado, bem como as possíveis formas de promover um desenvolvimento contínuo de negócios, fortalecendo a sustentabilidade ao longo do ciclo de vida da empresa, partiu-se rumo ao delineamento dos recursos e capacidades demandados para a efetiva entrega do valor proposto aos clientes. Tais definições são apresentadas a seguir.

### A oferta de valor, segmentos de clientes, canais e fontes de receitas

O serviço proposto representa uma solução alternativa para que pais ou responsáveis por crianças na faixa etária de 4 a 10 anos possam confiá-las a cuidados profissionais em um ambiente seguro e divertido enquanto realizam seus compromissos pessoais.

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL  
DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL

O canal de relacionamento e geração de negócios 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, os cuidados ficarão a cargo de agentes recreadores treinados pela empresa para o entretenimento infantil.

A operação se inicia quando os pais reservam a quantidade de horas que seu filho usufruirá do serviço mediante agendamento na unidade do condomínio via aplicativo da empresa. A Figura 5 ilustra o papel de intermediação da empresa nas relações entre os agentes envolvidos.

FIGURA 5 – Fluxo resumido do contato dos pais com a iHK



Fonte: Elaborada pelos autores.

A fonte de receitas provém de um percentual sobre a transação, sendo que o condomínio recebe mensalmente um percentual do valor faturado e os recreadores são remunerados com um valor fixo mensal, acrescido de um valor variável proporcional à quantidade de horas trabalhadas.

### Os recursos e as capacidades: Tecnologia e parcerias-chave

A plataforma iHome Kids (iHK) nasce no conceito do digital, totalmente *on-line*. 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.

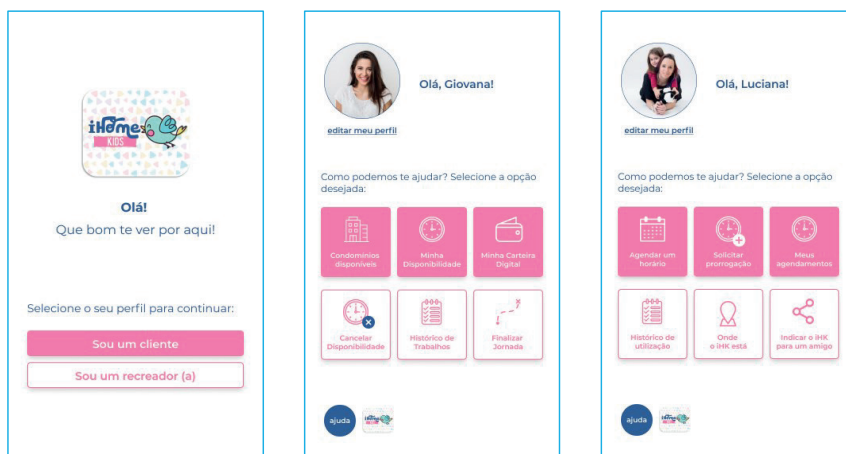
Para o desenvolvimento de *software* será utilizada a metodologia Ágil, que permite mudanças no decorrer do projeto, no fim de cada etapa, tendo em vista que os requisitos de tecnologia são dinâmicos. A metodologia Ágil trabalha no desenvolvimento iterativo e incremental. A lista de práticas dessa metodologia 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).

Essa 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.

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: Elaborada pelos autores.

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL  
DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL

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

Smith e Watson (2019) destacam cinco recomendações, obtidas com os 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 dessas variáveis combinadas 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.

## 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 4 a 10 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.

## CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O tipo de empreendimento idealizado é inédito para esse propósito e clientes-alvo. 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 contribui, portanto, para a 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 a manutenção do aplicativo demandará uma pessoa de tecnologia como parceira da empresa. O exercício realizado proporcionou aprendizado e reflexões que conduzem

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL  
DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL

ao entendimento prévio dos desafios a enfrentar, de modo alinhado ao que preconiza Dornelas (2021), sobre o caráter fundamental do empreendedorismo, que é levar à transformação de ideias em oportunidades, o que requer disposição para planejar, planejar e planejar, com visão orientada para negócios.

Desse modo, considera-se relevante que a proposta proporcione retorno financeiro como prêmio à energia aplicada em sua concepção. Os cálculos de viabilidade financeira deste projeto, embora não demonstrados neste documento, indicam o potencial de retorno satisfatório que viabiliza economicamente o investimento, com base nas premissas operacionais e comerciais assumidas.

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 isso, fica claramente identificada e explicitada a alta dependência da qualidade no recrutamento e no treinamento dos recreadores como variáveis de sucesso dessa 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, à medida 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. Esses líderes deverão ser avaliados continuamente e reconhecidos gradualmente à medida que as suas habilidades e atitudes principais sejam aprimoradas e se destaquem ante os seus liderados, como: critério de dono, senso de urgência, inconformismo e qualidade na execução, entre tantas outras. Essa 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 dessa 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

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL  
DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL

sócios-fundadores buscarão a expansão do negócio, à medida que o sistema de controle de gestão manifestar a maturidade nas operações e a saúde financeira, que são indispensáveis para se dar os próximos passos.

## REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. McGraw-Hill.
- Cravens, D.W., & Piercy, F. (2008). *Marketing Estratégico* (8a ed.). Amgh Editora.
- Dornelas, J. C. A. (2021). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. (8a ed.). Fazendo Acontecer.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. (2a ed.). Cengage Learning.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. Pearson Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Fundamentos de Estratégia*. Bookman.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 62–77.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. (10a ed.). Elsevier.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. Pearson Education.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico*. 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). Brasília, DF. Diário Oficial da União. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm)
- Leiter, M (2020). *Why Customer Experience Is Now Job No.1 for CEOs*. Portal da Wharton University of Pennsylvania. [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). <https://ssrn.com/abstract=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*. Editora Mackenzie. [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)
- Motta, G. da S. (2022). O que é um artigo tecnológico? *Revista de Administração Contemporânea*, 26(1). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022220208>.por
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise da Indústria e Concorrência*. (7a ed.). Campus.
- Ries, A. e Trout, J. (1981). *Posicionamento: A batalha pela sua mente*. Warner Books – McGraw-Hill Inc.
- Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Leya Editora.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 50, 40–48. <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. (2019). Digital Transformation at Carestream Health. *MIS Quarterly Executive*, 18(1), 85–98. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol18/iss1/8>