

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária.

Curso de Administração

DESIGN THINKING E O MARKETING DE SERVIÇOS

ALTIVA RANYELY ARAUJO DE SOUSA

São Paulo – SP

2014

ALTIVA RANYELY ARAUJO DE SOUSA

DESIGN THINKING E O MARKETING DE SERVIÇOS

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, como parte dos pré-requisitos necessários para a obtenção do título de Bacharel em Administração, orientada pela Professora Valdenise Leéziér Martyniuk.

São Paulo – SP

2014

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

*A todos que nos encontros da vida contribuíram
para a construção do que sou hoje e
consequentemente para esse trabalho.*

Agradecimentos

*"A gratidão é a memória do coração."
Antístenes*

A minha família que ensinou a importância do conhecimento e proporcionou todo apoio necessário para que chegasse até aqui.

Aos meus amigos: Diana Vieira, Camila Diciaula, Andrew Chan Mak, Catherine Bastos, Giovana Domingos, Flavia El Achkar, Luana Ingegno, Lucas Meneghin, Lucas Perozini entre outros que cansaram de ouvir “Hoje não vai dar, preciso fazer TCC”, mas que compreenderam minha ausência e estiveram na torcida para que acabasse logo!

A Julia Carvalho por sua disponibilidade em querer ajudar sempre e ao Bruno Matinata por suas inúmeras dicas e contatos.

A Mariana Leme e Estefânia Portomeo que compartilharam de muitos momentos de aflição e a Juliana Ramos por sua infinita paciência e disponibilidade em todos os momentos.

Aos meus professores que escolheram como missão de vida compartilhar conhecimento, especialmente aos que me orientaram durante esse trabalho Irineu Lopes Trigo e Valdenise Leéziér Martyniuk.

A Silvia Sá, Gerente de Educação do Instituto Akatu, por sua disponibilidade e gentileza ao contar sobre o Edukatu.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão desse trabalho.

Gratidão!

Resumo

No atual contexto econômico, o modelo de gestão focado em produtos e em uma relação meramente transacional com o consumidor vem perdendo a competitividade, pois os consumidores estão cada vez menos interessados na propriedade de um bem, e mais no uso do mesmo e na experiência proporcionada. Observa – se então que estamos enfrentando uma quebra de paradigma no comportamento de consumo, em que a propriedade e o individualismo dão espaço para uma cultura de colaboração, empatia e experimentação. Desse modo a criação e comunicação de diferenças significativas são fundamentais para a inovação e liderança em serviços. O *design thinking* ao abordar problema tradicionais de negócios sob múltiplas perspectivas, abre caminho para a inovação e surge então como uma nova fronteira a ser explorada no desenvolvimento de serviços inovadores e, centrados no usuário Este trabalho propõe um estudo de caso da plataforma Edukatu e tem como objetivo discutir como o *design thinking* está contribuindo para o desenvolvimento de novos serviços e de modo específico conceituar a metodologia *design thinking* e sua aplicação na área de marketing.

Palavras-chave: *Design Thinking*, Inovação, Serviços

Abstract

In the current economic context, the management model focused on products and a purely transactional relationship with the consumer is losing competitiveness, since consumers are becoming less interested in the ownership of property, and more use of it and the experience provided. Notes - if then we are facing a paradigm shift in consumer behavior, in which property and individualism give way to a culture of collaboration, empathy and experimentation. Thus the creation and communication of significant differences are fundamental to innovation and leadership in services. The design thinking approach to traditional business problem from multiple perspectives, opens the way for innovation and then emerges as a new frontier to be explored in the development of innovative services and user-centric This paper proposes a case study of platform and has Edukatu aimed at discussing how design thinking is contributing to the development of new services and specifically conceptualize design thinking methodology and its application in marketing

Keywords: Design Thinking, Innovation, Services

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Tangível dominante X Intangível Dominante | 14 |
| Figura 2 - Estratégia Operacional e Sistema de Entrega de Serviço | 19 |
| Figura 3 - Ondas de Inovação | 20 |
| Figura 4 - Impacto de Inovação X Intensidade..... | 25 |
| Figura 5 - Radar da Inovação | 26 |
| Figura 6 - Ciclo de investimento | 31 |
| Figura 7 - Alternativas de Funding..... | 32 |
| Figura 8 - Ciclo de Vida do Produto | 43 |
| Figura 9 - Design Thinking | 47 |
| Figura 10 - Pensamento Divergente X Pensamento Convergente..... | 49 |
| Figura 11 - Duplo Diamante..... | 50 |
| Figura 12 - Processo de design | 51 |
| Figura 13 - Pirâmide de Experiências..... | 55 |
| Figura 14 - Página Inicial Edukatu | 61 |
| Figura 15 - Equipe Edukatu..... | 62 |
| Figura 16 - Blog Edukatu | 63 |
| Figura 17 - Fórum de Discussão..... | 63 |
| Figura 18 - Equipes existentes..... | 64 |
| Figura 19 - Circuito Natureza..... | 64 |
| Figura 20 - Faça Acontecer | 65 |
| Figura 21 - Desafios | 65 |
| Figura 22 - Comentários | 66 |
| Figura 23 - Facebook..... | 67 |
| Figura 24 - Campanha Benfeitoria | 68 |

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Diferenças Básicas entre Bens e Serviços..... | 13 |
| Tabela 2 - Relacionamento de Filiação X Relacionamento Não - Formal..... | 17 |
| Tabela 3- Inovações em Marketing | 22 |
| Tabela 4 - Exemplos de Inovação..... | 23 |
| Tabela 5 - Dimensões da Inovação..... | 27 |
| Tabela 6 - Modelo Fechado X Modelo Aberto..... | 28 |
| Tabela 7 - Fontes de Inovação..... | 30 |
| Tabela 8 - Níveis de Participação | 34 |
| Tabela 9 - Estágios de desenvolvimento | 39 |
| Tabela 10 - Tipos de Teste | 41 |
| Tabela 11 - Pesquisa de design X Pesquisa de marketing..... | 47 |
| Tabela 12 - Premissas da SDL..... | 53 |

Sumário

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 9 |
| 1. MARKETING DE SERVIÇOS..... | 11 |
| 1.1 RELAÇÕES VALORIZADAS EM SERVIÇOS | 16 |
| 2. INOVAÇÃO..... | 19 |
| 2.1 TIPOS DE INOVAÇÃO | 22 |
| 2.2 INOVAÇÃO ABERTA | 27 |
| 2.3 FUNDING PARA INOVAÇÃO..... | 31 |
| 2.4 CROWDSOURCING | 32 |
| 2.5 CO – PRODUÇÃO..... | 33 |
| 2.6 CO – CRIAÇÃO | 35 |
| 2.7 GAMIFICAÇÃO | 36 |
| 3. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS | 38 |
| 4. DESIGN THINKING..... | 44 |
| 4.1 DESIGN THINKING, OU PENSAMENTO DE DESIGN | 44 |
| 4.2 DESIGN CENTRADO NO SER HUMANO | 45 |
| 4.3 O PROCESSO DE DESIGN..... | 47 |
| 4.4 DESIGN DE SERVIÇOS | 52 |
| 4. ESTUDO DE CASO | 56 |
| 4.1 INSTITUTO AKATU | 56 |
| 4.2 EDUKATU | 58 |
| 4.2.1 O desafio..... | 58 |
| 4.2.2 O projeto..... | 58 |
| 4.2.3 A entrega..... | 61 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 69 |
| LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 70 |
| REFERÊNCIAS | 71 |
| ANEXOS | 73 |

Introdução

Para Lovelock (2006) serviço é um ato ou desempenho oferecido para uma parte à outra, criando valor e fornecendo benefícios para os clientes. A difusão de novas tecnologias e mudanças de base econômica deu origem à sociedade de serviços, não mais baseada na produção agrícola e/ou industrial, mas sim em informação, símbolos, estética e serviços. O setor de serviços segundo estudo do SEBRAE (2012) representa 58% do PIB brasileiro e, é o maior empregador do país, no entanto o mesmo é bastante diverso, o que por vezes dificulta a compreensão de como um serviço é criado e entregue.

Entender a estratégia de marketing que sustenta a concepção de um novo serviço é essencial, já que a experiência do cliente será função tanto do desempenho do serviço como das características de entrega.

Não obstante à medida que a competição se intensifica para muitas empresas no setor de serviços, a criação e comunicação de diferenças significativas são cada vez mais importantes para a liderança de serviços.

Desse modo é necessário pensar o serviço sob a perspectiva do consumidor final e, é nesse momento que entra o *design thinking* como metodologia que coloca as pessoas no centro do desenvolvimento do projeto para co - criarem soluções novas e de impacto positivo.

A pesquisa, ora proposta, aborda um tema que vem merecendo crescente atenção da literatura especializada, tanto do ponto de vista teórico como empírico: a aplicação do *design thinking* no desenvolvimento de produtos e serviços centrados no usuário. O *Design* sempre atuou com um catalisador de novos produtos e serviços, a popularidade do pensamento de *design* nas organizações, corrobora para que a metodologia seja vista como uma ferramenta que possibilita a criação de soluções novas e relevantes, que por sua vez proporcionam diferenciação no mercado.

A pesquisa objetiva averiguar a aplicação da metodologia *design thinking* no desenvolvimento de novos serviços, problematizando a aplicação da mesma em projetos de serviços centrados no usuário final através de soluções novas e impactantes.

O presente trabalho procurou responder a seguinte questão: Qual a aplicabilidade da metodologia *design thinking* no desenvolvimento de novos serviços.

Partimos da hipótese de que organizações que utilizam o *design thinking* como metodologia para desenvolvimento de novos serviços conseguem proporcionar experiência de consumo diferenciada para seus clientes. Objetiva - se de modo geral discutir como o *design thinking* está contribuindo para o desenvolvimento de novos serviços e de modo específico conceituar a metodologia *design thinking* e sua aplicação na área de marketing, relacionar *design thinking* e desenvolvimento de novos serviços, também entender por meio de estudo de caso como funciona o desenvolvimento de novos serviços e ainda mapear os tipos de experiências criadas a partir do uso da ferramenta.

A metodologia utilizada foi do tipo exploratória. O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, será possível conhecer mais sobre aquele assunto, e construir hipóteses. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador (neste caso, da intuição do pesquisador). Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008).

A pesquisa será desenvolvida na forma de um estudo de caso que, segundo Yin “é uma forma de pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de um contexto de vida real em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas na situação em que múltiplas fontes de informação são usadas” (YIN, 2005, P.32). Como fonte secundária foi realizada uma entrevista em profundidade que segundo Nottes apud Vieira (2005) é entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é instado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre determinado tópico.

Como observam Cooper e Schindler (2003), no estudo de caso, o pesquisador explora um fenômeno delimitado pelo tempo e atividade, utilizando-se de uma variedade de técnicas de coleta de dados. Para o levantamento dos dados e informações relevantes são utilizadas técnicas de análise documental e observação direta intensiva.

O caso foi o *Edukatu*, rede de aprendizagem que incentiva a troca de conhecimentos e práticas sobre consumo consciente entre professores e alunos do Ensino Fundamental de escolas em todo o Brasil, desenvolvida pelo Instituto Akatu em 2013 utilizando o processo de *design thinking*.

Apesar de ainda incipiente no contexto educacional, muitos profissionais da área de educação vem aplicando o conceito de *design thinking*, observando o incentivo à ação colaborativa e participação ativa de todos os atores envolvidos no processo de aprendizagem. Mais do que um método inovador, é uma nova proposta para pensar a educação, que coloca o aluno como ator do processo educacional, permitindo que este opine, revele suas dificuldades e proponha soluções em uma ação coletiva.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, Marketing de Serviços é discutido o conceito de serviços e suas implicações; No segundo capítulo, Inovação, são apresentados os tipos de inovação desde a concepção Schumpeteriana até inovação aberta. O capítulo três Desenvolvimento de Produtos, apresenta o processos de desenvolvimento de novos produtos e o ciclo de vida dos mesmos. No capítulo quatro *Design Thinking*, são apresentados os processos e estudos relacionados à abordagem *design thinking* e do *design* de serviços, assim como suas relações com o desenvolvimento de novos serviços. O quinto capítulo, é composto pela apresentação da empresa do estudo de caso, o processo de inovação e *design thinking* dentro da empresa e algumas considerações sobre a pesquisa.

1. MARKETING DE SERVIÇOS

Serviços segundo Las Casas (1991) constituem transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo está associado à transferência de um bem.

Já para Lovelock (2006) serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Entende – se como benefício uma vantagem ou ganho que os clientes obtêm do desempenho de um serviço ou uso de um serviço ou bem físico. (LOVELOCK, 2006, p. 5).

É importante que se faça uma diferenciação entre o marketing de produtos e o marketing de serviços a partir do entendimento de que produto é a produção central de qualquer indústria e bens são objetos ou dispositivos físicos que propiciam benefícios aos clientes por meio de sua propriedade ou uso, serviços por sua vez são ações ou desempenhos. (LOVELOCK, 2006, p. 16).

De acordo com a definição de Lovelock (2006) pode – se dizer então que um serviço é relacional já que a interação com o cliente está sempre presente. Alguns serviços podem estar relacionados com a transferência de um bem, embora possa estar vinculado ao produto físico é no desempenho, na experiência de natureza intangível que se dará a característica de serviço.

Segundo Kotler & Keller (2007) os serviços apresentam quatro características que influenciam a elaboração de ações de marketing:

- “Intangibilidade: Ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos” (p.399);
- “Inseparabilidade: De modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Esse mesmo princípio não se aplica aos bens materiais que são fabricados, estocados, distribuídos por incontáveis revendedores e só então consumidos” (p.400);
- “Variabilidade: Como dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis” (p.400);
- “Percibilidade: Serviços não podem ser estocados”. A percibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. “Porém quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas (p.401)”.

Kotler e Keller (2007) consideram serviço como qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra, e que resulta na propriedade de nada.

No entanto essas características tem sido criticadas por muitos acadêmicos pois simplificam muito a realidade dos serviços, que muitas vezes constituem um sistema complexo com inúmeras variáveis.

Lovelock (2006) listou nove diferenças básicas para distinguir as tarefas associadas ao marketing de serviços das tarefas envolvidas nos bens físicos, como podemos observar no quadro abaixo:

Tabela 1 - Diferenças Básicas entre Bens e Serviços

| DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE BENS E SERVIÇOS |
|---|
| Os clientes não obtêm propriedades sobre os serviços. |
| Os produtos dos serviços são realizações intangíveis. |
| Outras pessoas podem fazer parte do produto. |
| Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais. |
| Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes. |
| Normalmente há uma ausência de estoques. |
| O fator tempo é relativamente mais importante. |
| O sistema de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos. |

Fonte: Adaptado de Lovelock 2006

Os clientes não obtêm propriedades. Os clientes extraem valor dos serviços sem que haja a obtenção permanente de propriedade de qualquer elemento tangível, como por exemplo, no serviço de aluguel de carros, em que o cliente adquire a oportunidade de utilizar um objeto físico sem adquirir sua propriedade, embora o interesse esteja no produto final o modo como o cliente é tratado durante a entrega do serviço pode interferir na satisfação do mesmo.

Os produtos dos serviços como realizações intangíveis. Apesar de muitos serviços incluírem elementos tangíveis, a realização do serviço é basicamente intangível, pois os benefícios dos serviços advêm da natureza de sua realização, ou seja, o serviço é uma realização que não pode ser tocada ou embrulhada e tocada. Alguns serviços como o

aluguel de um carro envolve um objeto físico, no entanto o marketing desse serviço é bastante diferente da compra de um carro, pois o benefício do segundo advém de elementos tangíveis apesar de também poder propiciar benefícios intangíveis. Podemos então distinguir produtos de serviços ao colocarmos o mesmo em uma escala que vai do tangível dominante ao intangível dominante conforme figura abaixo:

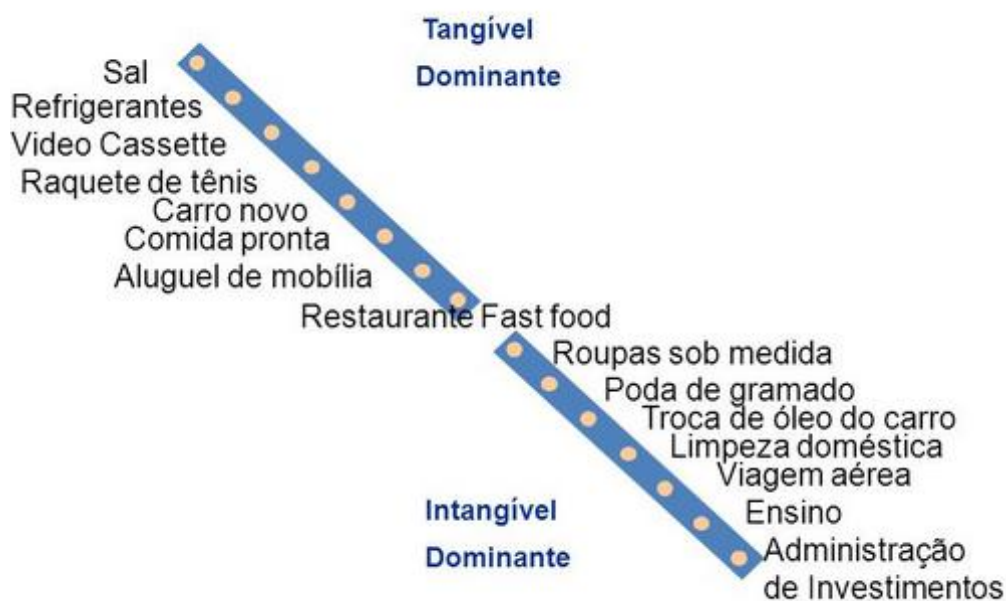


Figura 1 - Tangível dominante X Intangível Dominante

Fonte: Adaptado de Lovelock 2006

Envolvimento do cliente no processo de produção. Os clientes muitas vezes podem ser envolvidos ativamente na criação do produto do serviço como, por exemplo, no autoatendimento de um Banco 24 horas, não obstante as empresas que investem na educação dos clientes tendem a ganhar maior competitividade já que a alteração do processo de produção altera o papel desempenhado pelo cliente.

As pessoas como parte do produto. Trata-se da administração dos “encontros de serviços” particularmente entre clientes e fornecedores de serviços uma vez que a diferenciação das empresas de serviços consistirá na qualidade das pessoas que fazem o atendimento ao cliente e que tem como desafio proporcionar uma experiência satisfatória para o mesmo.

Maior variabilidade dos insumos e produtos operacionais. Tanto nos insumos quanto nos produtos dos serviços a presença de pessoas acarreta uma dificuldade para unificação e controle da variabilidade, como o consumo dos serviços se dá em tempo real e varia de cliente para cliente, erros e falhas são mais difíceis de ocultar, desse modo torna – se mais difícil para as organizações prestadoras de serviços melhorarem a produtividade, qualidade e consistência, essas variações nem sempre são negativas, a personalização de acordo com a necessidade e expectativa de cada cliente é de grande valor.

Mais difícil de os clientes avaliarem. Ao contrário de bens físicos que tendem a ter atributos de procura elevados, serviços enfatizam atributos de experiência, que só serão percebidos durante ou após o consumo. Não obstante há os atributos de confiança difíceis de avaliar mesmo após o consumo, por exemplo, em cirurgias e reparos técnicos onde não dá se pode visualizar de forma imediata.

Ausência de estoque. Tendo em vista que o serviço é uma ação/ realização e, portanto devido a sua intangibilidade pode – se dizer que é perecível e não pode ser estocado, mesmo quando há um espaço físico, instalações e mão – de – obra de prontidão para a execução do serviço, não representa significa estoque de serviço mas sim capacidade produtiva, daí o grande desafio de uniformizar níveis de demandas que correspondem à capacidade de forma que os clientes não fiquem desapontados por não ter disponibilidade de estoque de reserva.

Importância do tempo. Os clientes estão cada vez mais sensíveis ao fator tempo, seja para o recebimento ou execução de dado serviço, desse modo que a velocidade passa a ser fator fundamental para o desempenho de um bom serviço.

Diferentes canais de distribuição. Diferente de produtos que necessitam de canais físicos, os serviços podem ser distribuídos por canais eletrônicos ou utilizar a combinação de produção de serviço, varejo e ponto de consumo em um só local, diante disso é necessário uma grande responsabilidade em relação a administração das que estão em contato direto com o cliente em como o comportamento do cliente de forma a garantir a uniformidade da operação de serviço.

Segundo Kotler & Keller (2007) O mix de marketing utilizado em serviços é ampliado, conhecido como 7 P's. Além dos 4 P's tradicionais (Produto/Serviço, Preço, Praça e Promoção), se utilizam:

- People (Pessoas): todas as pessoas envolvidas direta e indiretamente na produção e consumo de um serviço são parte importante do mix de marketing;
- Process (Processos): os procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades pelos quais um serviço é consumido são elementos essenciais da estratégia de marketing;
- Physical Evidence (Evidências Físicas): o ambiente no qual um serviço é prestado, assim como materiais impressos e outros itens físicos, podem tornar palpável a promessa que um serviço representa.

Desse modo a grande diferença entre o Marketing de Serviços e o Marketing de bens é determinada pelo grau de intangibilidade, que ocorre no composto tecnológico já que os serviços não podem ser expostos em vitrines ou não podem ser sujeitos a demonstrações.

1.1 Relações Valorizadas em Serviços

No Marketing de serviços é importante que haja uma relação valorizada entre cliente e empresa, Lovelock conceitua a mesma como:

“uma relação na qual o cliente encontra valor porque os benefícios recebidos da entrega do serviço superam significativamente os custos associados a sua obtenção. Para a empresa, é uma relação financeiramente lucrativa ao longo do tempo e na qual os benefícios de atender os clientes podem ir além das receitas e incluir intangíveis como o conhecimento e o prazer obtidos de se trabalhar com eles.” (LOVELOCK, 2006, p.142)

Desse modo empresa e cliente estabelecem uma relação positiva ao invés de apenas meras transações anônimas entre as partes, é importante, portanto diferenciar transação de relação como observa Lovelock (2006):

- **Transação:** um evento durante o qual ocorre uma troca de valor entre duas partes.
- **Relação de filiação:** uma relação formal entre uma empresa e um cliente identificável e que pode oferecer benefícios especiais para ambas às partes.

A relação de filiação proporciona vantagens para as organizações de serviços, pois permite um maior conhecimento sobre o perfil de cada cliente, o uso que é feito de cada serviço permitindo desse modo que a organização possa a cada dia estreitar os laços da relação bem como aprimorar constantemente os serviços oferecidos através de um atendimento personalizado.

O relacionamento entre organizações de serviços e seus clientes além do relacionamento de filiação que geralmente se traduz em fidelização, pode haver um relacionamento não formal geralmente em serviços em que há gratuidade (bens públicos).

Já em relação à entrega do serviço ela pode ser contínua como no caso de contratação de um seguro, ou ter transação distintas “quando o uso de um serviço envolve o pagamento ao fornecedor por um consumidor essencialmente anônimo” (LOVELOCK, 2006).

Tabela 2 - Relacionamento de Filiação X Relacionamento Não - Formal

| Natureza da Entrega do Serviço | Relacionamento de Filiação | Relacionamento Não - Formal |
|--------------------------------|--|---|
| Entrega Contínua de Serviço | Seguros Assinatura de TV a cabo Matrícula em faculdade Bancos | Estação de rádio Proteção policial Iluminação doméstica Vias públicas |
| Transações Distintas | Ligações interurbanas do telefone do assinante Assinatura de temporada teatral Viagem com vale - transporte Reparo com garantia Tratamento de saúde para conveniado de assistência técnica | Aluguel de carro Serviço postal Rodovia com pedágio Orelhão Cinema Transporte público Restaurante |

A Fidelização é de suma importância para as empresas de serviço, pois representa uma fonte constante de renda, no entanto essa fidelidade não pode ser tomada como certa:

“Ela só continuará enquanto o cliente achar que está recebendo valor melhor (inclusive qualidade superior em relação ao preço) do que o que poderia ser obtido pela troca para outro fornecedor. Se a empresa contratada fizer algo que desaponta o cliente ou se o concorrente começar a oferecer valor significativamente melhor, existe o risco de deserção do cliente.” (LOVELOCK, 2006, p.150)

A ideia de deserção é utilizada para descrever clientes que transferem sua marca para outro fornecedor, Reichheld e Sasser apud Lovelock (2006) cunhou o conceito de *deserções zero* “manutenção de todos os clientes que a empresa puder atender de modo lucrativo”.

Heskett et al apud Lovelock (2006) defendem que a fidelização do cliente de serviço tem relação direta com o grau de satisfação do funcionário de serviços, uma vez que trabalhadores fiéis conhecem melhor seus clientes e desse modo conseguem prestar um serviço de alta qualidade, os vínculos que contribuem para essa fidelização são representados na *cadeia de lucro do serviço* conforme figura abaixo.

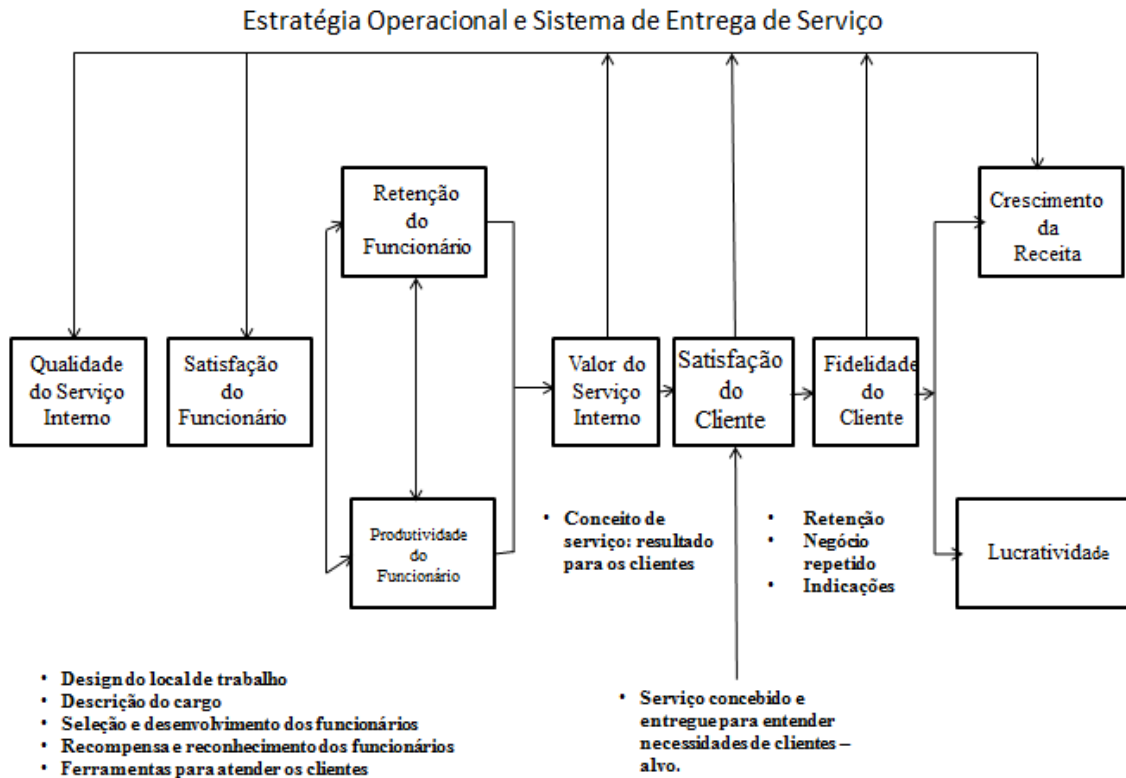


Figura 2 - Estratégia Operacional e Sistema de Entrega de Serviço

Fonte: Adaptado de Lovelock 2006

Além de fazer com que os clientes iniciem novas relações com as organizações de serviços, manter e fidelizar os mesmo é um dos maiores desafios do marketing de serviço daí a necessidade da busca contínua por inovações que gerem cada vez mais valor para o usuário de serviço.

2. INOVAÇÃO

Segundo Fisk (2008) a inovação é a força motriz da geração de valor com competitividade, crescimento e sustentabilidade. Desse modo pode-se dizer que a mesma é imperativa para a sobrevivência de todas as organizações.

A definição de inovação é bastante diversa, foi introduzida por Joseph Schumpeter:

“que atribuiu a ela o papel fundamental de impulsionar o progresso econômico através do progresso técnico. Schumpeter criou uma linha divisória entre dois tipos de descoberta: a invenção e a inovação estabelecendo que a inovação se diferencie por estar vinculada a um ganho econômico” (SCHERER, 2009, p.7)

Schumpeter moldou dois conceitos fundamentais para o estudo da inovação: o de destruição criativa (1942) e o de ciclos econômicos (1939).

Para ele é próprio do sistema capitalista uma oscilação constante entre períodos de recessão e expansão. Fatores políticos, macroeconômicos e a inovação em si são os propulsores dessa evolução já que a todo o momento velhos modelos são substituídos por novos modelos – *destruição criativa*.

Quando há uma inovação mais intensa em determinado setor, gerando assim ondas de prosperidade em que o capitalismo atinge seu pico e são seguidas por estagnação e recessão, e assim sucessivamente. Esse movimento é chamado por Schumpeter de ciclos econômicos.

Na figura abaixo podemos visualizar essas ondas dos ciclos de desenvolvimento: a primeira com a energia hidráulica, a indústria têxtil e a siderurgia no final do século XVIII, passando pela eletricidade no início do XX, chegando aos motores de combustão na década de 50. As três ondas de Schumpeter foram prolongadas por Nóbrega (1999) até os tempos atuais, foram acrescentadas a quarta com a petroquímica, eletrônica e aeronáutica nos anos 90 e a quinta com as redes digitais, softwares e novas mídias na virada do milênio, conforme avançam as tecnologias menores são as ondas.

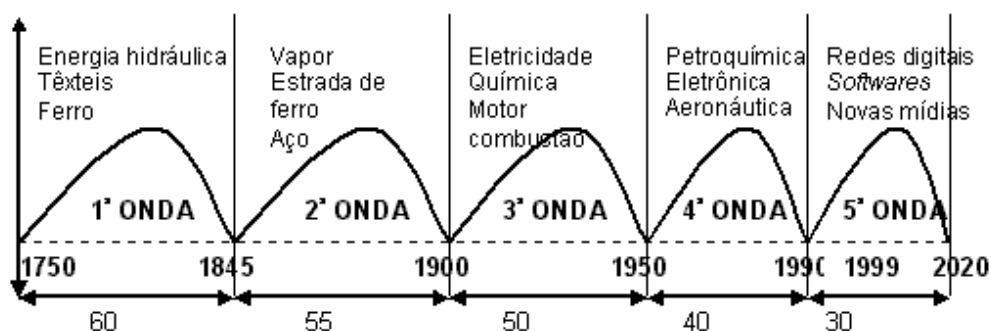


Figura 3 - Ondas de Inovação

Fonte: Agronline 2001

Drucker por sua vez defende que toda e qualquer empresa tem somente duas funções básicas: o marketing e a inovação:

A segunda função do negócio é [...] a inovação, isto é a provisão de mercadorias de serviços melhores e mais econômicos. Não é suficiente que o negócio proporcione apenas um produto ou serviço econômico; deve proporcionar produtos ou serviços melhores e mais econômicos. Não é necessário que o negócio se torne maior, mas é necessário que nunca deixe de ser tornar melhor. (DRUCKER, 1962, p.64).

Drucker cunhou também o conceito de organização inovadora, que tem como característica predominante uma atitude voltada á inovação e não somente concentrada no orçamento de pesquisa:

A organização inovadora compreende que a inovação começa com uma ideia, e estimula e orienta os esforços para transformar uma ideia num produto, num processo, numa empresa ou numa tecnologia, mas pelo que contribuem para o mercado e para o cliente. Considera a inovação social tão importante quanto à inovação tecnológica [...]. A empresa inovadora não começa com um “orçamento de pesquisa”; começa determinando, quanta inovação será necessária para permanecer no mesmo nível. (DRUCKER, 1989, p.256).

Para Fisk (2008) a inovação trata da implementação comercial das melhores ideias, sejam essas novos produtos e serviços, novos modos de trabalho, ou mesmo um modelo de negócio.

Tabela 3- Inovações em Marketing

| EXEMPLOS DE INOVAÇÃO EM CADA ASPECTO DO MARKETING | |
|---|--|
| Mercados | a Starbucks definindo o mercado de cafeterias de alto padrão. |
| Produtos | o aspirador de pó da Dyson que aspira melhor, mesmo sem saco de papel. |
| Serviços | a capacitação do Ritz Carlton que agradou a todos. |
| Canais | as Niketowns da Nike como templo da marca e das compras. |
| Definição de preço | o pré - pago expandiu o alcance dos telefones celulares. |
| Aplicação | o iPod que se tornou o derradeiro álbum de fotos. |
| Modelos | a IKEA, onde os clientes escolhem e montam os produtos eles mesmo. |

Fonte: Adaptado de Fisk 2008

Drucker apud Fisk (2008) argumentar que existem seis fontes básicas de inovação:

A surpresa com o sucesso ou o fracasso inesperado; as *inconsistências* vistas quando as coisas não acrescentam nada de acordo com a sabedoria consagrada; o *desespero*, em que vemos a necessidade urgente de encontrar um caminho melhor; a *defasagem* da indústria ou de processos que esperam por mudanças; o *estilo de vida* ou mudanças demográficas como o aparecimento de aposentados ricos, por exemplo; *atitudes diferentes* como a percepção e expectativa do cliente; e a *descoberta*, em que novos conhecimentos ou capacitações trazem novas oportunidades. (DRUCKER apud FISK, 2008, p.166).

Posto isso pode – se dizer que organizações que dominam uma ou mais dessas fontes tem maior facilidade para inovar, ao conseguir desafiar o pensamento tradicional que muitas vezes acabam engessando processos e o desenvolvimento de novos serviços e assim utilizar novas abordagens.

2.1 Tipos de Inovação

Do mesmo modo que há diversas definições para o termo inovação também existem diferentes tipos de inovação o *Manual de Oslo* - publicação conjunta da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e do Gabinete de Estatísticas da União Europeia (Eurostat) que estabelece diretrizes internacionais para a coleta e interpretação de dados sobre inovação – em sua 3ª edição classifica quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

Classificações da inovação segundo o *Manual de Oslo*:

- Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que se refere a suas características ou a seus usos previstos. Isso inclui melhoramentos expressivos nas especificações técnicas, componente se materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
- Uma inovação de processo consiste na implementação de métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados. Isso inclui mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou softwares.
- As inovações de marketing podem referir-se a qualquer método de marketing (concepção do produto/embalagem, posicionamento, formação de preços, promoção) desde que ele tenha sido usado pela primeira vez pela empresa.
- Uma inovação organizacional consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Tabela 4 - Exemplos de Inovação

EXEMPLOS DE INOVAÇÃO

Inovação de Produtos

Bens: A substituição de insumos por materiais com características melhoradas (tecidos respiráveis, ligas leves mais resistentes, plásticos não agressivos ao meio ambiente, etc.).

Serviços: Novos serviços que melhoram muito o acesso dos consumidores a bens ou serviços, como o serviço de entrega e retirada em casa para aluguel de automóveis.

Inovação de Processo

Produção: Instalação de uma tecnologia de fabricação nova ou melhorada, como os equipamentos de automação ou sensores em tempo real capazes de ajustar processos.

Entrega e Operações: Scanners/computadores portáteis para registrar bens e estoques.

Inovação de Marketing

Concepção e embalagem: Implementação de uma mudança significativa na concepção de uma linha de móveis para dar-lhe nova aparência e ampliar seu apelo.

Posicionamento (canais de vendas): Introdução pela primeira vez de licenciamento de produtos.

Formação de Preços: Introdução de um novo método que possibilite aos consumidores escolher as especificações do produto desejado no site da empresa e então ver o preço para o produto especificado.

Promoção: O uso pela primeira vez de marcas registradas.

Inovação Organizacional

Práticas de Negócios: Estabelecimento de uma nova base de dados das melhores práticas, lições e outros conhecimentos mais facilmente acessíveis a outros.

Organização do local de trabalho: Implementação pela primeira vez da responsabilidade de trabalho descentralizada para os trabalhadores da empresa, como conceder muito mais controle e responsabilidade sobre os processos de trabalho para o pessoal de produção, distribuição e vendas.

Relações externas: Introdução pela primeira vez de padrões de

controle de qualidade para fornecedores e subcontratados.

Fonte: Adaptado do *Manual de Oslo*

Scherer (2009) defende que a inovação mesma deve ser classificada de uma forma que possibilite o entendimento de como a inovação deve ser concebida e gerenciada:

São três as tipologias que melhor classificam as inovações e que se integram com ótima aderência numa ferramenta única denominada radar da inovação e posteriormente apresentada: quanto à intensidade, quanto à dimensão e quanto à dependência da inovação. (SCHERER, 2009, p.10).

As inovações diferem entre si e, por conseguinte geram impactos diferentes **quanto à intensidade da inovação**, portanto há uma necessidade de distinguir as diferenças entre melhoria, invenção, inovação incremental e inovação radical conforme podemos observar na matriz utilizada pela consultoria *Innoscience*.

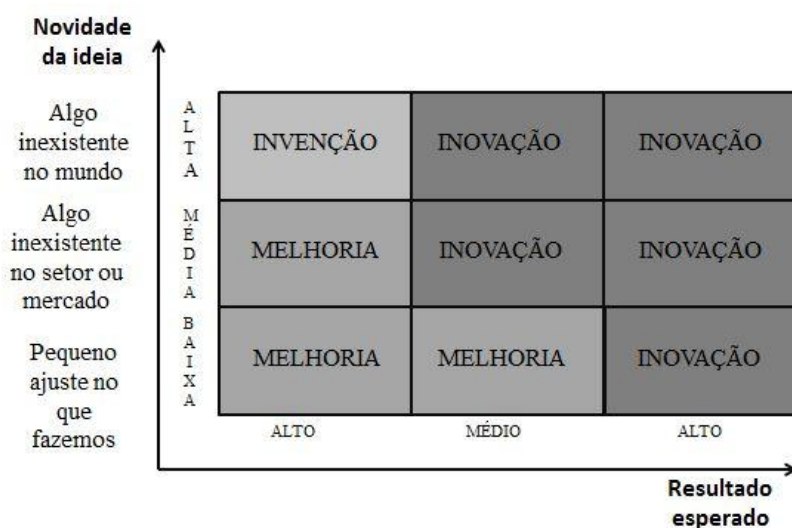


Figura 4 - Impacto de Inovação X Intensidade

Fonte: Adaptado de Scherer 2009

Invenção diferencia - se de inovação por tratarem – se de algo totalmente novo, mas que não implica em ganhos econômicos. **Melhoria** é uma ação em há um pequeno grau de novidade, mas impacto mensurável de qualidade muitas vezes associada à

redução de custo e otimização de processos. **Inovação incremental** por sua vez caracteriza – se por novidade moderada, mas ganhos significativos nos resultados. Finalmente **inovações radicais** induzem a grandes transformações em produtos, processos e serviços, mudando drasticamente a função dos atores envolvidos e até mesmo criando novos segmentos jamais imaginados. (SCHERER, 2009).

A inovação também pode ser classificada quanto à dimensão do negócio, desse modo a empresa deve definir em quais dimensões pretende inovar, pois limitações e controles de risco impedem que haja inovação em todas as dimensões.

Sawhney apud Scherer (2009) aponta uma classificação para escolha das dimensões fundamentadas nos seguintes pontos:

- As ofertas que a empresa gera;
- Os clientes que atende;
- Os processos que utiliza;
- Os pontos de presença que ocupa para levar suas ofertas ao mercado.

Intercalados nesses quatro polos os autores colocam oito outras dimensões que norteiam o processo de inovação, como podemos verificar no radar da inovação desenvolvido pela Kellogg.



Figura 5 - Radar da Inovação

Fonte: Kellogg

O radar da inovação abrange as diferentes dimensões do negócio, intensidade e grau de dependência., pode ser utilizado para analisar o posicionamento estratégico do produto/ serviço e desse modo identificar quais pontos devem ser trabalhado de modo a alcançar diferenciação.

Tabela 5 - Dimensões da Inovação

| AS 12 DIMENSÕES DA INOVAÇÃO | |
|--|---|
| DIMENSÃO | EXEMPLOS |
| Oferta: Desenvolvimento de novos produtos e serviços que representem valor para os consumidores. | Ipod Ford Ecosport |
| Plataforma: Construção de um portfólio de produtos e serviços a partir de componentes comuns , agrupados de formas distintas, possibilitando uma variedade de tipos e modelos adaptados as necessidades específicas dos clientes. | Fiat América Latina NET Combos |
| Solução: Criação de ofertas integradas e customizadas de produtos , serviços e informação para resolver problemas dos clientes, se caracterizando pelo amplo espectro de alternativas oferecidas. | Bradesco Prime Gerdau Armafer |
| Clientes: Descobrir necessidades não identificadas pelos próprios consumidores existentes ou em novos segmentos de clientes não explorados. | IBIS GOL |
| Experiência do Consumidor: Aprofundar a relação com os consumidores , levando em consideração tudo o que o cliente ouve, vê, sente e experimenta na interação com o prestador de serviço ou com com o produtor. | Daslu Starbucks |
| Captura de Valor: Redimensionamento e geração de novas fontes de receita , criando novas sistemáticas de preços e pacotes de serviços. | Google Pagamento por Clic Oracle Software como Serviço |
| Processos: Redesenho dos principais processos operacionais a fim de ampliar a eficiência e aumentar a produtividade. | Petrobras - Prospecção de Águas Profundas Dell Computers |
| Organização: Novas formas de estruturar a empresa, de redesenhar o papel dos colaboradores e de redefinir as parcerias. | BrasilBrokers Semco |
| Cadeia de Fornecimento: Redimensionar as operações que agregam valor ao produto, ajustando as atividades de todos os agentes envolvidos no processo de fabricação e prestação de serviços. | Embraer Natura Cosméticos |
| Presença: Recriar os canais de distribuição para aproximar a empresa do cliente através da presença em novos pontos de venda. | Lojas Americanas Amazon |
| Relacionamentos: Integração de clientes e parceiros para o oferecimentos de uma solução mais competitiva. | Wikipedia Herbalife |
| Marca: Criação de novos contextos e aplicações para a marca. | Virgin Group Mercedes Benz |

Fonte: Adaptado de Scherer 2009

Por fim em relação ao grau de interdependência a inovação pode ser classificada como autônoma quando é desenvolvida em paralelo com as demais funções do negócio, pode garantir vantagem para a empresa, no entanto é facilmente copiada, ou sistêmica que necessita de inovações correlatas para acontecer. (SCHERER 2009).

2.2 Inovação Aberta

No contexto atual no qual ser uma empresa inovadora resulta em maior competitividade e sustentabilidade, a utilização de um modelo de redes de inovação e

colaboração bem como da inovação aberta no processo de desenvolvimentos de novos serviços é fator chave para a diferenciação perante os concorrentes. Como observa Scherer (2009) a busca da inovação extrapolou os limites físicos e geográficos da empresa. A necessidade de ampliar a produtividade da inovação tem ensejado empresas de diferentes portes e setores a obterem auxílio externo para inovar.

Scherer (2009) defende ainda que fatores estruturais como globalização, disponibilidade/ mobilidade de conhecimento, avanços tecnológicos, limitações no P&D, crescimento dos fundos de *Venture Capital* e *Private Equity* e o surgimento de *Innovation Brokers* estimulam a inovação aberta.

Chesbrough apud Schrer (2009) afirma que a empresa não precisa limitar a busca de inovação aos seus recursos internos. Desse modo observa – se que a colaboração é imperativa nesse modelo opondo – se ao modelo anterior que pregava o não compartilhamento de informações.

Desse modo ao utilizar tanto os recursos internos quanto externos as organizações conseguem criar, desenvolver e implementar projetos inovadores por meio de um “jogo” cooperativo em que todos ganham.

Para Scherer (2009) o modelo de inovação aberta se diferencia do modelo fechado em perspectiva, propriedade intelectual, papel do P&D e *funding*, como podemos verificar no quadro comparativo abaixo.

Tabela 6 - Modelo Fechado X Modelo Aberto

| | Modelo Fechado | Modelo Aberto |
|---------------------------|--|--|
| Equipe de P&D | Pessoas talentosas trabalham pra gente. | Devemos trabalhar com pessoas talentosas de dentro e de fora da empresa. |
| Onde fazer P&D | Para ter um lucro com P&D, devemos manter internamente o descobrimento, desenvolvimento e comercialização. | P&D externo pode gerar um significativo valor e o P&D interno é necessário para garantir a realização desse valor. |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| Origem das tecnologias | Se nós originarmos uma tecnologia vamos levar a tecnologia ao mercado primeiro. | Não temos que originar a pesquisa para obter lucro com ela. |
| Pioneirismo | Uma companhia que lança uma inovação no mercado primeiro irá vencer. | Construir um melhor modelo de negócio é mais importante do que simplesmente ser o primeiro a entrar no mercado. |
| Quantidade/Qualidade | Se criarmos a maioria e as melhores ideias no mercado, vamos vencer. | Se fizermos um uso mais eficiente das internas e externas, vamos vencer. |
| Propriedade Intelectual | Nós deveríamos controlar nossas patentes, para que nossos concorrentes não possam se aproveitar de nossas ideias. | Nós deveríamos aproveitar do uso de nossas patentes por terceiros e licenciar tecnologias desenvolvidas por outros, sempre que ela vier a contribuir para o nosso crescimento. |

Fonte: Adaptado de Scherer 2009

A inovação pode surgir de diversas fontes tais como e a seleção da fonte mais adequada para cada empresa irá depender da combinação entre objetivos de inovação que se pretende atingir, da cultura de relacionamento com os envolvidos e o nível de maturidade dos mesmos. Segundo Scherer (2009) essas fontes podem ser incorporadas por mecanismos de licenciamento de tecnologias, joint ventures e alianças estratégicas estabelecendo assim início e fim do relacionamento.

Tabela 7 - Fontes de Inovação

| FONTES DE INOVAÇÃO | |
|--|---|
| Clientes | Os clientes são naturalmente consultados pelas empresas. A diferença está em envolvê- los em projetos para geração, qualificação e implementação de inovações. |
| Parceiros (concorrentes e empresas de outros setores) | Os parceiros são importantes, pois aportam conhecimento técnico especializado e dividem o risco das inovações. |
| Fornecedores | Fornecedores também podem servir de importante fonte de inovações para a empresa. |
| Universidades | O meio acadêmico, por intermédio de suas universidades e pesquisadores é outra fonte de inovação para determinadas empresas. |
| Institutos de pesquisa e incubadoras | Os institutos de pesquisa e incubadoras de negócios também constituem fontes de inovação para determinadas fases da cadeia de valor, especialmente desenvolvimento. |
| <i>Start -ups</i> | Empresas recém - criadas são oportunidades de aquisição de novas tecnologias para inovações. |
| Profissionais do conhecimento | Profissionais autônomos de diferentes áreas, técnicas ou de negócios podem dar contribuições individuais em projetos de inovação específicos da empresa. |

Fonte: Adaptado de Scherer (2009)

2.3 Funding para Inovação

Segundo Scherer (2009) os investimentos indicam a relevância dada pela alta gestão para as atividades de desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e negócios:

Não existe uma fórmula predeterminada, mas indicam – se faixas de percentuais investidos em relação ao faturamento total. Empresas que pouco promovem atividades de inovação investem menos de 1 % do seu faturamento em inovação, que é praticamente a média brasileira. Um percentual entre 1 e 3 % representa valores significativos para a maioria dos setores, enquanto um percentual de até 12 % é característico de empresas de base tecnológica (SCHERER , 2009, p.28).

O ciclo de investimento em inovação pode ser sintetizado pelo diagrama abaixo.

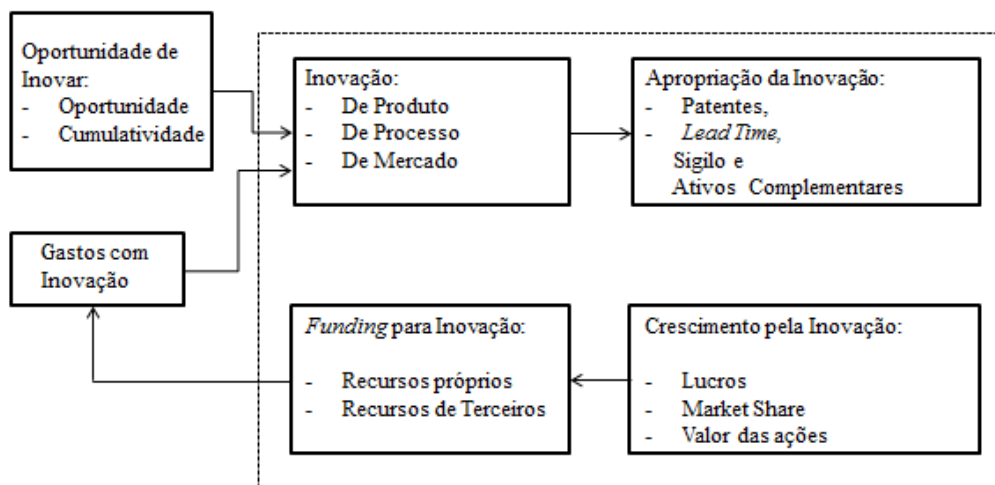


Figura 6 - Ciclo de investimento

Fonte: Adaptado de Scherer 2009

O investimento em inovação pode – se originar de fontes diversas por meio de parcerias em ambas as partes assumem custos e riscos:

Alianças estratégicas com fornecedores, clientes e, até, concorrentes, podem viabilizar atividades de pesquisa e desenvolvimento cujo volume de recursos envolvidos seja

inviável de ser custeado por uma única empresa . (SCHERER, 2009, p.29).

Existem diversas alternativas de *funding* para projetos inovadores, com características distintas em relação a disponibilidade, custo, montante e o momento de utilização no ciclo de inovação da empresa.

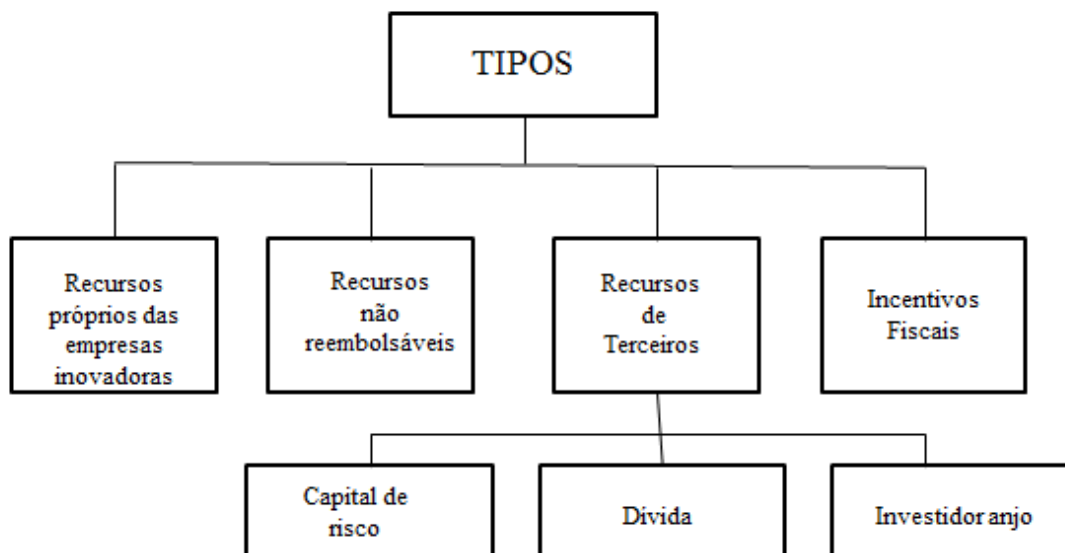


Figura 7 - Alternativas de Funding

Fonte: Adaptado de Scherer 2009

2.4 Crowdsourcing

Segundo Howe apud Nascimento et al (2012) crowdsourcing é um modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários espalhados pela internet para resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou desenvolver novas tecnologias. Desse modo pode – se dizer que o *crowdsourcing* nada mais é do que uma inovação aberta em que presumers estão dispostos a colaborar em prol de um objetivo comum.

Toffler apud Nascimento et al (2012) define presumers como consumidores que estão altamente interessados em um determinado produto, serviço ou marca, e querem se envolver com ele para ajudar a formar o seu futuro.

A consultoria internacional *Trendwatching* especializada em tendências em seu “*Trend Briefing*” de novembro de 2012 destacou o crowdsourcing como um dos

motivos pelos quais o envolvimento de consumidores com as marcas tornou – se cada vez mais comum antes do lançamento do produto ou serviço:

Na EXPECTATION ECONOMY (ECONOMIA DE EXPECTATIVAS) na qual vivemos hoje, consumidores desejam nada menos que o melhor, e eles querem agora, antes de todo mundo e com exclusividade. E, ainda, querem uma conexão real e humana.

De fato, isso tudo é *exigido*. Graças às plataformas de *crowdsourcing*, novas tecnologias de produção, que finalmente estão mais acessíveis e (como não poderíamos deixar de citar) o culto ao empreendedorismo, [...]

Seja pela motivação para criar o “produto perfeito” ou pela excitação em fazer parte de uma causa, PRESUMERS adoram se envolver, ajudar, financiar e promover produtos, serviços antes que eles existam. (TRENDWATCHING, 2012)

De acordo com Kuipers apud Nascimento et al (2012) , o modelo de *crowdsourcing* é a melhor maneira de aproveitar os *prosumers*, para trazê-los para a empresa desenvolvendo o relacionamento entre ambos os lados e envolvendo-os em iniciativas de inovação e cocriação.

2.5 Co – produção

Segundo Lovelock (2006) muitas vezes o cliente tem uma relação de passividade em relação aos serviços, desempenhando um papel mínimo no processo de entrega do serviço, mas em outros casos espera – ser que o mesmo envolva – se ativamente na produção, esse envolvimento se dá duas formas, na primeira como em um autosserviço, ele recebe ferramentas para atender a si mesmo, por exemplo, em uma lavanderia, na segunda tendo em vista um objetivo comum trabalha – se em conjunto com profissionais do serviço no qual busca benefícios. A tabela abaixo ilustra quais os níveis de participação que as empresas de serviços requerem de seus clientes.

Tabela 8 - Níveis de Participação

| BAIXO | MODERADO | ALTO |
|---|---|---|
| A presença do cliente é requerida durante a entrega. | A contribuição do cliente é requerida para a criação do serviço | O cliente co - produz o produto do serviço |
| Os produtos do serviço são padronizados. | Contribuições do cliente personalizam um serviço padrão. | Participação ativa do cliente orienta o serviço sob encomenda. |
| O pagamento pode ser a única contribuição exigida do cliente. | O fornecimento do serviço requer compra por parte do cliente. | O serviço não pode ser criado sem a compra e participação ativa do cliente. |
| O pagamento pode ser a única contribuição. | Contribuições do cliente (informações, matéria - prima) são necessárias para um resultado adequado, mas a empresa de serviço fornece o serviço. | As contribuições do cliente são obrigatórias e co - produzem o resultado. |

Fonte: Lovelock 2006

Desse modo é importante uma estratégia de comunicações de marketing para as empresas de serviços, pois quanto mais se espera trabalho dos clientes, mas eles necessitam de informação, a empresa passa, portanto a exercer o papel de educadora para possibilitar um melhor desempenho no co-produção. (Lovelock 2006)

Quanto maior o envolvimento dos clientes na produção do serviço, maior o seu potencial de influenciar os processos nos quais estão engajados. (LOVELOCK, 2006, p.68).

Schneider e Bowen em Lovelock (2006) defendem que os clientes devem ser vistos como *funcionários parciais*:

Se você encarar os clientes como funcionários parciais, você começa a pensar de modo muito diferente sobre o que espera que os clientes trarão para o encontro de serviços. Agora eles devem trazer não apenas expectativas e necessidades, mas também competências produtivas relevantes ao serviço que lhes permitirão cumprir o papel de funcionários parciais. O desafio da administração de serviço ser aprofunda na mesma medida (LOVELOCK, 2006, p.69).

Sugerindo desse modo que os clientes que tem a oportunidade de participar de modo mais ativo independente da performance alcançada estão mais propensos a satisfação.

2.6 Co – criação

Para Pinheiro e Alt (2011) “quando no projeto de um novo serviço são envolvidos os principais participantes da rede de valor da oferta em sessões de co-criação pode – se antecipar problemas, contornar barreiras de aceitação e gerar resultados mais alinhados com a expectativa dessas pessoas, aumentando os potenciais de adoção e uso.”.

Segundo Venkat (2004) co-criação significa a relação que uma empresa pode manter junto ao *stakeholder* para agregar valor e inovação aos seus produtos. Ou seja, é um processo conjunto de criação de valor centrado no indivíduo, centrado na experiência, sobre envolver o cliente com foco na interação do cliente com a empresa, produtos, serviços e processos.

A análise da experiência que o cliente tem com determinado serviço pode ser um grande diferencial competitivo. O princípio base da co-criação é de que a experiência do cliente está diretamente ligada ao serviço, essa ligação se dá na interação entre cliente e empresa e é chamada de co – criação de valor.

Segundo o Boletim Oportunidades SEBRAE (2011) os princípios fundamentais da co- criação são:

1. “As experiências dos indivíduos com o produto/ serviço das empresas. Deve – se ir além da oferta de produtos e serviços e enxergar como os clientes vivenciam experiências verdadeiras e

significativas com as empresas, fazendo com eles participem mais do dia a dia da organização.

2. As empresas precisam ir além de seus processos. Deve – se trabalhar com as experiências como foco principal, deixando de analisar somente processos passando a entender que a interação entre os clientes e a empresa é muito mais importante.
3. A co – criação exige das empresas envolvimento e engajamento de indivíduos, inicialmente dos colaboradores em contato direto com o cliente, estendendo para os próprios clientes em seguida para outras partes interessadas. Ao conduzir um processo de formulação de estratégia de forma co-criada, as empresas poderão construir propostas de valor aos seus clientes baseadas na experiência e ir muito além do serviço conforme inicialmente concebidos.”

Diante do exposto a co – criação de valor mostra - se como estratégia para diferenciação, desde que as empresas estejam dispostas a permitir que seus clientes passem a interferir nos seus processos.

2.7 Gamificação

Um estudo do Gartner Group realizado em 2011 previu para 2015 que mais de 50% das organizações que gerenciam inovações irão inserir métodos provenientes dos jogos nesses processos, e que mais de 70% das 2000 maiores empresas do mundo estarão usando ao menos uma aplicação de jogos em seu negócio. (VIANNA et al, 2013 p.7)

A essa inserção dá – se o nome de “gamification” que segundo Burge apud Vianna (2013) é tendência de empregar esta mecânica para situações que não são de entretenimento puro, como inovação, marketing, treinamento, desempenho de funcionários, saúde e mudança social.

Muitas organizações têm utilizado a gamificação como alternativa a abordagens tradicionais:

Com frequência cada vez maior, esse conjunto de técnicas tem sido aplicado por empresas e entidades de diversos segmentos como alternativas às abordagens tradicionais, sobretudo ao que se

referem a encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, a familiarizarem com novas tecnologias, a agilizar seus processos de aprendizagem ou de treinamento a tornar mais agradáveis tarefas tediosas ou repetitivas. Nos últimos anos principalmente, game designers de diversas partes do mundo têm se dedicado a aplicar princípios de jogos em campos variados, tais como saúde, educação, políticas públicas, esportes ou aumento de produtividade (Vianna et al, 2013, p.13).

O termo ganhou popularidade em 2010 quando a designer de jogos Jane McGonical apresentou a palestra “*Gaming can make a better world*” em uma conferência *TED* (Organização americana sem fins lucrativos fundada em 1.984 com o objetivo de espalhar novas ideias). McGonical defende que quando as pessoas jogam elas assumem a melhor versão delas mesmo e estão mais inclinados a ajudar em momentos de atenção, refletir sobre problemas e se reerguer mesmo após um episódio de fracasso e que o mesmo não acontece no mundo real, pois as pessoas ao se depararem com obstáculos tendem a desistir de seus objetivos.

A designer observou que se somadas todas as horas dos jogadores de *World Craft* (jogo em que os usuários são desafiados a resolverem problemas de um mundo virtual de forma colaborativa) foram gastos 5, 93 bilhões de anos, desse modo poderíamos direcionar o tempo dispensado no mundo virtual para jogos online desenvolvidos especialmente para a solução de problemas do mundo real e desse modo torná – lo melhor.

Huizinga apud Vianna (2013) afirma a necessidade de compreender o jogo além do mero entretenimento:

Em sua teoria, Huizinga apontou como o ato de jogar está inserido nas mais diversas relações sociais, tais como a política, o trabalho, a poesia e mesmo até a natureza. A partir do conceito estabelecido pelo autor, os jogos são considerados como artefatos que constroem uma relação dialógica e dialética com os sujeitos, a partir de suas distintas e singulares formas de interação. O ato de jogar, portanto, tem um sentido para além do entretenimento estrito. (Vianna et al, 2013, p.15).

Valer ressaltar que como observou Vianna (2013) é errado pensar que a gamificação não se trata de uma ciência que se debruça sobre o ato de criar jogos, mas

sim uma metodologia por meio da qual se aplicam mecanismos de jogos à resolução de problemas ou impasses em outros contextos.

Diante do exposto pode – se dizer que serviços que utilizam a gamificação tendem a estreitar suas relações com seus clientes e ao mesmo tempo obter inovações ao gerar engajamento dos usuários.

3. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Em um mundo globalizado em que as mudanças ocorrem cada vez mais rápidas as empresas tem sua competitividade impactada a todo o momento e para que não fiquem defasadas em relação aos seus concorrentes necessitam desenvolver produtos e serviços, cada vez melhores e que por sua vez entregue maior valor aos clientes frente aos concorrentes.

Segundo Kotler e Armstrong (2007) as empresas podem obter novos produtos de duas maneiras, por meio de aquisição (de empresas, patentes e licenças) e pelo desenvolvimento de novos produtos pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento. Segundo os autores novos produtos são:

Novos produtos são os produtos originais, as melhorias e as modificações nos produtos e as novas marcas que a empresa desenvolve por meio de seus próprios esforços de pesquisa e desenvolvimento. (Kotler e Armstrong, 2006, p.232).

No entanto o desenvolvimento de novos produtos nem sempre é garantia de sucesso, inovação e lucratividade, alguns produtos podem superar o custo inicial do projeto ou não agradar os clientes, portanto é necessário que a empresa tenha um processo de desenvolvimento de um novo produto. Esse processo envolve diversas etapas conforme podemos observar na figura abaixo.

Tabela 9 - Estágios de desenvolvimento



Fonte: Kotler e Armstrong (2006)

O processo de desenvolvimento de produtos inicia – se pela geração de ideias – busca sistemática de ideias - que segundo Kotler e Armstrong (2006) podem originar – se de fontes internas e de fonte externas como os clientes os concorrentes, os distribuidores e os fornecedores.

Após a geração de ideias é necessário que as mesmas sejam reduzidas a essa etapa dá – se o nome de seleção de ideias “que ajuda a identificar aquelas aproveitáveis e descartar as mais fracas o mais rápido possível. [...] Assim a empresa só deverá dar continuidade às ideias de produtos que se transformem em produtos rentáveis.”. (KOTLER E ARMSTRONG, 2006, P.235)

Selecionadas as ideias elas precisam ser desenvolvidas para que se tornem conceito de produto, que segundo Kotler e Armstrong (2006) é uma versão detalhada da ideia expressa em termos que façam sentido para o consumidor, dando subsídio para o teste de conceito:

O teste de conceito requer que se testem os conceitos de novos produtos com grupos de consumidores – alvo. Os conceitos podem ser apresentados aos consumidores simbólica ou fisicamente. [...] Para alguns testes de conceito, uma palavra ou descrição de imagem pode ser suficiente. No entanto uma representação concreta e física do conceito aumentará a confiabilidade do teste. (KOTLER E ARMSTRONG, 2006, p.235 e 236).

Após ter o conceito do novo produto testado é necessário desenvolver a estratégia de marketing que segundo Kotler e Armstrong (2006) consiste em três partes,

descrição do mercado - alvo, posicionamento planejado para o produto e as metas de vendas, de participação de mercado e de lucro para os primeiros anos.

Uma vez após terem sido decididos o conceito e a estratégia de marketing, deve – se fazer uma avaliação sobre a atratividade do negócio da proposta apresentada. “A análise do negócio envolve uma revisão das projeções de vendas, custos e lucros de um novo produto para verificar se satisfazem os objetivos da empresa. Em caso positivo o produto pode passar para o estágio de desenvolvimento” (KOTLER e ARMSTRONG, 2006, P. 237)

Após aprovação do conceito deve – se efetivar o desenvolvimento do produto propriamente dito:

O departamento de P& D desenvolverá e testará uma ou mais versões físicas do conceito do produto. A intenção do P & D é desenvolver um protótipo que satisfaça e desperte o interesse dos consumidores e que possa ser produzido rapidamente e dentro do orçamento. O desenvolvimento de um protótipo de sucesso pode levar dias, semanas, meses ou até anos. Muitas vezes é preciso submeter o produto a rigorosos testes para garantir que sua operação seja segura e efetiva ou que os consumidores encontrem valor nele. (KOTLER E ARMSTRONG, 2006, p.237).

Se o produto passar nos testes conceito e de produto, a etapa seguinte será o teste de marketing que segundo Kotker e Armstrong (2006) o produto e o programa de marketing são apresentados em cenários de mercado mais realista:

O teste de marketing confere à empresa experiência no marketing do produto antes de ela despende o enorme valor exigido por um lançamento completo no mercado antes de despende o enorme valor exigido por um lançamento completo no mercado. Ele permite que a empresa teste o produto e todo o seu programa de marketing – estratégia de posicionamento, propaganda, distribuição, preço, marca, embalagem e níveis de orçamento. (KOTLER E ARMSTRONG, 2006, p.235 e 236).

De acordo com Kotler e Armstrong (2006) as empresas geralmente escolhem umas das três abordagens – mercados – teste padrão, mercados teste controlados ou mercados – teste simulados:

Tabela 10 - Tipos de Teste

| | |
|------------------------------------|---|
| Mercados - teste padrão | A empresa seleciona um pequeno número de cidades representativas, lança uma campanha completa de marketing nessas cidades e conduz levantamentos de vendas nas lojas, pesquisas de consumidores e distribuidores e outros critérios de mensuração para aferir o desempenho do produto. |
| Mercados - teste controlado | São mantidos painéis de controle em lojas selecionadas que concordam em expor o novo produto mediante o pagamento de uma taxa. Sistemas de mercados - teste controlado como o Scantrack da ACNielsen acompanham o comportamento individual do consumidor para novos produtos que vão desde o aparelho de televisão até a caixa registradora. |
| Mercados - teste simulado | Os novos produtos são testados em ambientes de compras simulados. A própria empresa ou institutos de pesquisa apresentam a uma amostra de consumidores anúncios e promoções para vários produtos, entre os quais o novo produto que está sendo testado. Elas lhe oferecem uma pequena quantia em dinheiro, e os convida a ir a uma loja real, ou de laboratório na qual eles poderão ficar com o dinheiro ou usá-lo para adquirir itens à venda. Os pesquisadores anotam quantos compram o novo produto e quantos compram as marcas concorrentes. |

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2006)

Desse modo os testes de marketing fornecem as informações necessárias para a tomada de decisão sobre o lançamento do novo produto que foi desenvolvido e por fim a sua comercialização.

Kotler e Armstrong (2006) ressaltam que o processo de desenvolvimento de novos produtos não deve se restringir apenas a seguir as etapas apresentadas anteriormente, as empresas devem adotar uma postura holística para gerenciar o processo.

Para Kotler e Armstrong (2006) para que haja sucesso no processo de desenvolvimento de novos serviços o mesmo deve ser centrado no cliente, em equipe e sistemático:

- **Centrado no cliente** - Concentra – se na descoberta de novas maneiras de solucionar os problemas dos clientes e oferecem uma boa proposição de valor para eles.
- **Em equipe** - Os departamentos da empresa trabalham juntos em equipes interdepartamentais, sobrepondo as etapas do processo de desenvolvimento de produto para economizar tempo e eficácia.
- **Sistemático e Holístico** - A empresa pode instalar um sistema gerencial inovador para coletar, revisar, avaliar e administrar as ideias para novos produtos. E adotar uma abordagem holística para descobrir novos modos de criar experiências valorizadas pelos clientes, da geração e seleção de ideias de novos produtos à criação e ao lançamento de produtos que satisfaçam os desejos dos clientes.

Kotler e Armstrong (2006) afirma que os produtos desenvolvidos não venderam para sempre e por isso tem um ciclo de vida do produto (CVP) com cinco estágios distintos:

- **Desenvolvimento** - Quando a empresa descobre e desenvolve uma ideia para um novo produto ao longo. Nesse estágio as vendas são iguais a zero e os custos aumentam.
- **Introdução** – Período de baixo crescimento das vendas, pois o produto ainda está sendo introduzido no mercado. Os lucros não existem devido as altas despesas de lançamento.
- **Crescimento** – Rápida aceitação no mercado e crescimento dos lucros.
- **Maturidade** – Redução no crescimento das vendas, pois o produto já atingiu a aceitação da maioria dos compradores potenciais, Os lucros tornam – se estáveis ou declinam devido maiores gastos de marketing.
- **Declínio** – As vendas diminuem e os lucros caem.

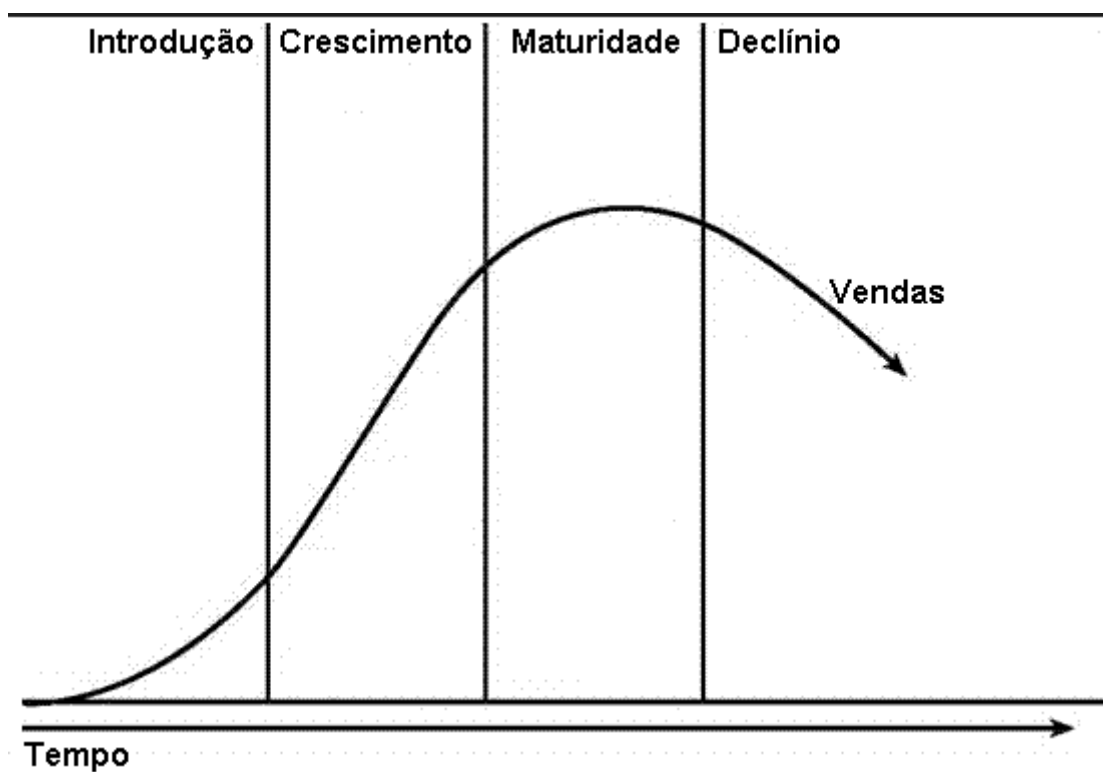


Figura 8 - Ciclo de Vida do Produto

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong 2006

É importante ressaltar que conforme observam Kotler e Armstrong (2006) que nem todos os produtos seguem esse ciclo de vida. Alguns são lançados e morrem rapidamente, outros ficam no estágio de maturidade por muito tempo, outros declinam e voltam para o estágio de crescimento por meio de promoções e reposicionamentos.

4. DESIGN THINKING

4.1 Design thinking, ou pensamento de design

A expressão *Design Thinking*, foi mencionada pela primeira vez em 1992 por Richard Buchana no ensaio “*Wicked Problems in Design Thinking*”, onde discute a transdisciplinaridade do design e sua evolução como potencial de abordagem “[...] um novo jeito de pensar e abordar os problemas. Um modelo novo modelo mental.” (PINHEIRO E ALT, 2011, p. 5).

Design Thinking é um conjunto de métodos e processos para abordar problemas, relacionados à aquisição de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções. Como uma abordagem, é considerada a capacidade para combinar empatia em um contexto de um problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto; criatividade para geração de soluções e razão para analisar e adaptar as soluções para o contexto.

Posteriormente foi difundida pela IDEO, consultoria americana de design e inovação, em projetos comerciais e de inovação social. BROWN (2010) descreve a origem do termo dentro da IDEO em uma conversa com David Kelley, fundador da empresa:

[...] Kelley observava que sempre incluía a palavra “*thinking*” para explicar o que os *designers* faziam, quando alguém lhe perguntava sobre *design*. Daí surgiu o termo “*design thinking*”. Agora eu o uso como uma forma de descrever um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas (BROWN, 2010, p.6).

Dentro da Universidade de Stanford, em 2005 foi fundada a D. School que teve importante contribuição para a difusão do conceito de design thinking para estudantes.

Em 2006 no Fórum Econômico Mundial em Davos/Suíça, “o Design foi aceito como um novo modelo de pensamento mais adequado para lidar com a complexidade do mundo atual no âmbito dos negócios e também em áreas como saúde, educação e habitação.” (PINHEIRO E ALT, 2011).

O *Design Thinking*, para BROWN (2010) é uma abstração do modelo mental utilizado há anos pelos designers para dar vida a ideias, e seus poderosos conceitos podem ser aprendidos e utilizados por qualquer pessoa e aplicados em qualquer cenário de negócios ou social. Não é um conceito nem uma prática nova, já que ele existe dentro do design consciente ou inconscientemente.

Vianna (2012, p.14) afirma que os “seres humanos são Design Thinkers por natureza”, uma vez que: “observar o mundo e gerar novas soluções abduktivamente é uma habilidade coletiva humana que apenas recentemente passou a ser vista como algo que necessita de algum talento excepcional”.

O Design Thinker, está constantemente desafiando seus padrões de pensamento, comportamento e de sentimento, “produzindo soluções que geram novos significados e que estimulam os diversos aspectos (cognitivo, emocional e sensorial) envolvidos na experiência humana” (VIANNA et al, 2012, p.14).

4.2 Design centrado no ser humano

Para KELLEY (2002) o ser humano passou a ser peça principal na abordagem do design, de modo que são projetados comportamento e personalidade aos produtos, ou seja, a experiência do usuário passa a ser o foco ao invés das características físicas de dado produto.

O conceito de Mix de Marketing - “Processo de planejamento e implementação do conceito de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e da organização” - (Produto, Preço, Praça e Promoção) criado pela AMA (American Association of Marketing) e amplamente difundido por KOTLER dentro desse contexto já não são mais suficientes, há a necessidade então de um quinto elemento do Marketing: Pessoas (PINHEIRO E ALT, 2011).

[...] O Design é sobre pessoas e como você as coloca no centro do seu negócio para construir com elas e para elas (PINHEIRO E ALT, 2011, p. 27).

O *design* focado no ser humano proporciona soluções inovadoras. “Soluções essas que tomam a forma de novas propostas de serviços construídas pensando em trazer melhores resultados para o negócio e ainda ajudar as pessoas a viverem e trabalharem melhor.” (PINHEIRO E ALT, 2011, p. 11).

[...] O Design Thinking é sobre pessoas (...). Sobre compreender e trazer à tona o que as coisas significam para elas e projetar melhores ofertas com esse significado em mente. É sobre endereçar problemas complicados com um olhar profundamente contagiado pela perspectiva de quem enfrenta esses problemas todos os dias. (PINHEIRO E ALT, 2011, p.41).

Segundo Viana et al., (2012) o Design Thinking é:

[...] Uma abordagem focada no ser humano, que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios [...] (VIANA et al., 2012, p. 12).

Desse modo pode – se dizer que o *design thinking* não é restrito somente aos designers, pois ao refletir a essência do design, que é o foco nas pessoas, possibilita um olhar holístico para a solução de problemas complexos.

Por várias décadas, os designers têm aprendido a “estabelecer correspondências entre as necessidades humanas com recursos técnicos disponíveis, considerando as restrições práticas dos negócios” e esse é o ponto de partida do Design Thinking que tornou possível “integrar o desejável do ponto de vista humano ao tecnológico e economicamente viável” (BROWN, 2010, p.3).

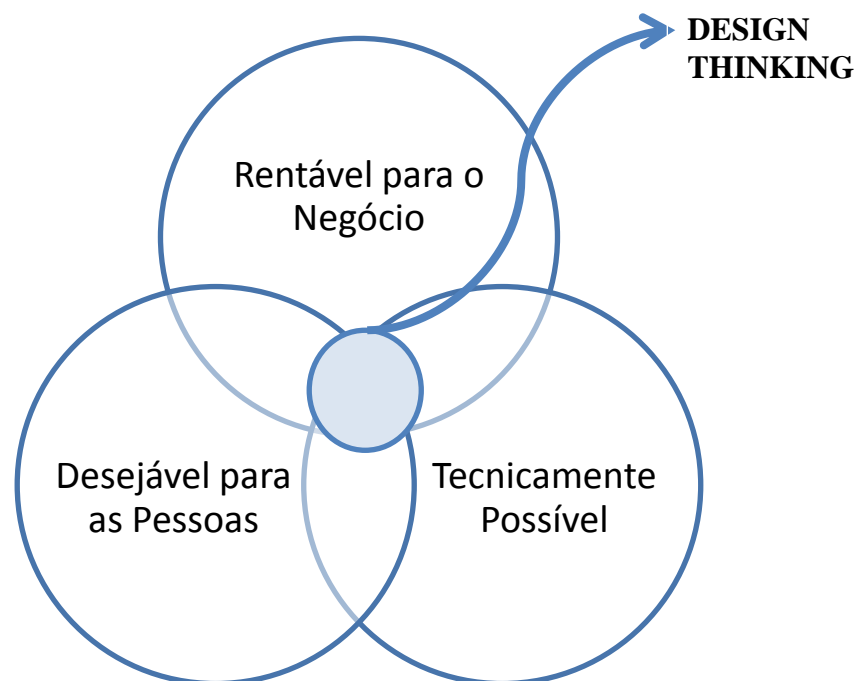


Figura 9 - Design Thinking

Fonte: Adaptado de (PINHEIRO E ALT, 2011, p.41).

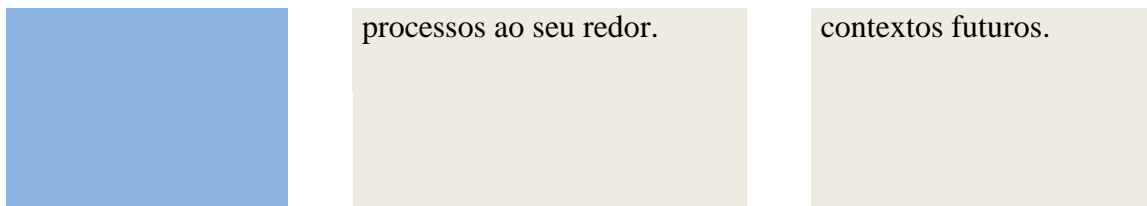
4.3 O Processo De Design

Segundo KOLKO in VIANA et al., 2012 o processo de Design Thinking quando aplicado como ferramentas para inovação, são métodos que podem ser comparados com os métodos de Marketing, como podemos observar na tabela a seguir:

Tabela 11 - Pesquisa de design X Pesquisa de marketing

| | Pesquisa de design | Pesquisa de mercado |
|-------------|---------------------------|----------------------------|
| Foco | Nas pessoas. | Nas pessoas. |

| | | |
|------------------------------------|---|---|
| Objetivo | Pretende entender culturas, experiências, emoções, pensamentos e comportamentos de forma a reunir informações para inspirar o projeto. | Pretende entender comportamentos a partir do que as pessoas fazem, ou dizem que fazem para prever o que fariam numa nova situação e gerar soluções a partir disso. |
| Levantamento de dados | Através da interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa, principalmente a partir de conversas semi - estruturadas. | Priorizando questionários e entrevistas estruturadas. |
| Amostragem | Representa qualitativamente a amostra e busca por perfis de usuários extremos, pois o raro e o obscuro nas observações podem levar a uma nova e interessante ideia. | Representa a amostra estatisticamente, com o objetivo de entender as respostas das massas, frequentemente ignorando pontos fora da curva, análise dos dados requer um ponto de vista objetivo, sendo crítico evitar vieses. |
| Tipo de informação coletada | Comportamentos, objetos e palavras que as pessoas usam para expressar sua relação com as coisas e | Opiniões e comportamentos das pessoas quanto à situação atual ou à expectativa de |



Fonte: Adaptado de VIANNA 2012

O processo de Design Thinking oscila entre o pensamento divergente e convergente. Segundo Guilford apud Monteiro (2011) pensamento convergente é aquele que por, por meio de um raciocínio analítico leva a uma única solução lógica para determinado problema. Já pensamento divergente apresenta várias alternativas de solução para o mesmo problema.

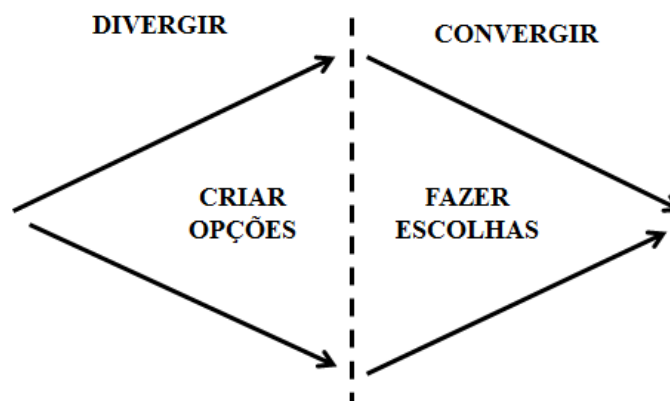


Figura 10 - Pensamento Divergente X Pensamento Convergente

Fonte: Adaptado de Brown (2010)

Em 2005 o Design Council realizou um estudo com onze marcas para identificar como o pensamento de design era utilizado em um processo por empresas, desse modo pode observar que a condução de projetos em organizações tem dois pontos principais: entendimento do desafio a ser enfrentado e refinamento do conhecimento adquirido em busca de novos significados e associações.

A esse processo de expansão e refinamento observado pelo Design Council, foi atribuído o nome de Diamante Duplo que apresenta quatro etapas: **Descobrir, Definir, Desenvolver e Delivery** (entrega), que mapeia os estágios divergentes e convergentes do processo de design, mostrando os diferentes modos de pensar que os designers de usar.

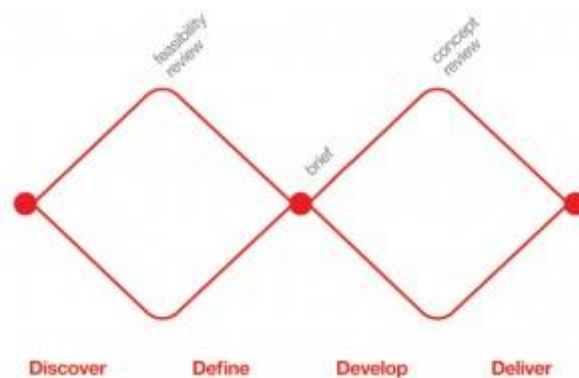


Figura 11 - Duplo Diamante

Fonte: Design Council

Descobrir marca o início do projeto. Isso começa com uma ideia ou inspiração inicial, muitas vezes proveniente de uma fase de descoberta, em que são identificadas as necessidades do usuário.

Definir representa a fase de definição, em que é se consegue interpretação e alinhamento destas necessidades com os objetivos de negócios.

Desenvolver marca um período de desenvolvimento em soluções com design superior, reiteradas e testadas dentro da empresa.

Delivery última etapa do modelo duplo diamante representa a fase de entrega, onde o produto ou serviço resultante é finalizado e lançado ao mercado de forma relevante.

O processo de *design thinking* envolve aspectos tangíveis e intangíveis durante as três fases, o processo começa com ir a campo, observar e aprender com as pessoas. Em seguida, há um processo de brainstorming onde as soluções potenciais são exploradas, por último são construídos protótipos baseados no feedback real.

Fases do processo de *design thinking* de acordo com o modelo criado pela Ideo:

- **Imersão:** Nesse momento a equipe de projeto aproxima – se do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa quanto do usuário final. Pode ser do tipo preliminar não se tem muito conhecimento sobre tema como forma de aproximação, ou do tipo em profundidade que consiste em mergulho a fundo no contexto de vida dos atores e do assunto

trabalhado, com foco no ser humano para saber o que falam, como agem, o que pensam e sentem.

- **Análise e Síntese:** Após a coleta de informações os insights devem ser organizados de forma que criem um padrão e proponha desafios que auxiliem na compreensão do problema.
- **Ideação:** Esta fase tem o intuito gerar ideias inovadoras para o tema do projeto, e para isso utilizam – se as ferramentas de síntese criadas na etapa anterior para estimular a criatividade e gerar soluções de acordo com o contexto do assunto trabalhado.
- **Prototipação:** A prototipação tem como função auxiliar a validação das ideias geradas e, apesar de ser apresentada como uma das últimas fases pode ocorrer em paralelo à imersão e ideação.

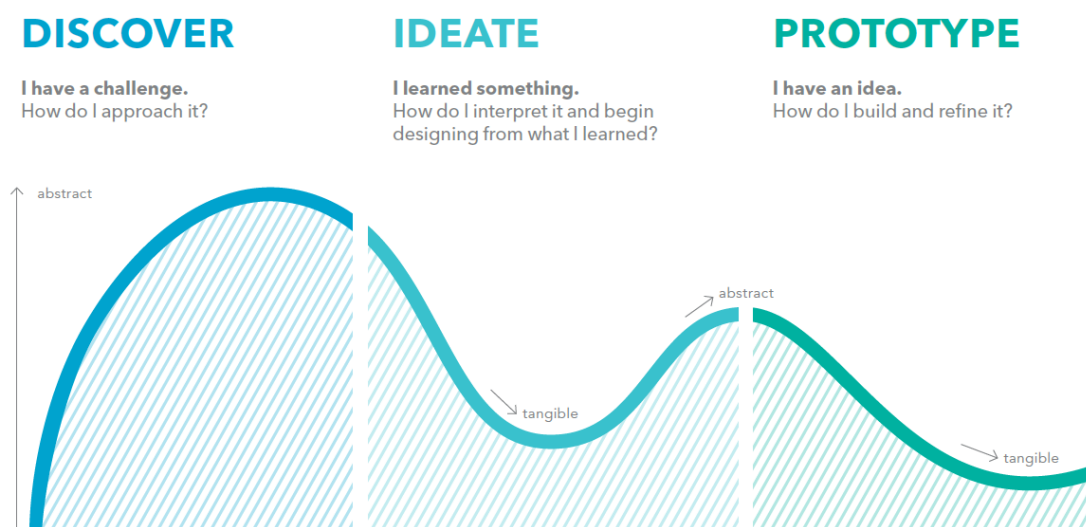


Figura 12 - Processo de design

Fonte: + Acumen HCD Workshop

A aplicação do *design thinking* no desenvolvimento de novos serviços permite um olhar mais empático e soluções centradas no usuário final com resultado que são mais desejáveis pelos clientes e ao mesmo tempo interessantes do ponto de vista financeiro e tecnicamente possível de ser executado.

4.4 Design de Serviços

A disciplina que estuda a aplicação do *Design Thinking* é chamada de Design de Serviços e “carrega um conjunto de áreas de conhecimento, métodos e práticas que permitem que equipes multidisciplinares trabalhem na construção de ofertas de serviços mais adaptadas às pessoas e de alto valor agregado ao negócio”. (PINHEIRO E ALT, 2011, p.134).

O Design de serviços dedica – se a construção de experiências significativas para os usuários conforme observa Lavrans Lovlie apud Pinheiro (2011):

[...] Da mesma maneira que os designers de produto construíram a sua disciplina durante a Revolução Industrial, nós enxergamos a aplicação do Design a Serviços como uma consequência natural da revolução digital. As habilidades do Design nos pareceram uma forma excelente de explorar o potencial inerente às redes de pessoas em prol de melhorar e inovar experiência de serviços. (PINHEIRO E ALT, 2011, p.134).

Stephen Vargo e Robert Lusch em 2004 no artigo “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*” publicado no *Journal of Marketing* quebrou o paradigma da indústria tradicional de produtos que enxerga serviços apenas como atributos e custos de uma oferta. (PINHEIRO E ALT, 2011, p.143). Para os autores tudo é serviço até mesmo produtos, que seriam então bens tangíveis que orbitam no ecossistema de um serviço, ou seja, há uma Lógica – Serviço Dominante.

Em artigos posteriores Vargo e Lusch elaboraram Premissas Fundamentais da Lógica Serviço Dominante (SDL). Como observam Brambilla e Damacena (2011) as PFs representam eixos de desenvolvimento da SDL: tanto novos conceitos de mercado para SDL, quanto o refino e adequações em conceitos entendidos de maneira diferenciada anterior ao estudo da Lógica de Serviço.

Tabela 12 - Premissas da SDL

| Premissas Fundamentais da Lógica Serviço Dominante (SDL) | |
|---|--|
| PF1 | A aplicação de habilidades e conhecimentos especializados constitui a unidade fundamental de troca |
| PF2 | Transações indiretas mascaram a unidade fundamental de troca. |
| PF3 | Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços. |
| PF\$ | Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva. |
| PF5 | Todas as economias são economias de serviços. |
| PF6 | O consumidor é sempre um Co-Produtor |
| PF7 | A empresa pode apenas fazer proposições de valor. |
| PF8 | Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e relacional. |
| PF9 | Organizações existem para integrar e transformar competências micro- especializadas em serviços complexos que são demandados no mercado. |
| PF10 | O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário. |

Fonte: Revista Brasileira Marketing (2011)

Segundo Pinheiro e Alt (2011) apesar de aparentemente radical a SDL, nota – se por outro lado que o pensamento focado no produto não se sustentará no longo prazo:

Por mais que a SDL, pareça a princípio uma teoria, um pouco radical, não podemos deixar de notar que o pensamento pautado no produto tem se mostrado perigosamente pouco sustentável tanto para negócios quanto para a sociedade. As empresas não dispostas a repensá – lo têm sofrido com a entrada de novos

modelos de negócios que compreendem o impacto positivo de se estabelecer diálogos e trocas onde todos ganham, em vez de apenas monitorar transação e maximizar o lucro à custa da relação com as pessoas e com o planeta. (PINHEIRO E ALT, 2011, p.134).

Desse modo muitas empresas estão transitando de visão transacional para uma mais relacional em seus mercados, dispostas a proporcionar experiências significativas para as pessoas que estão cada vez “mais conectadas, extremamente sensíveis e inclinadas a levarem uma vida mais sustentável e em busca de experiência de alto significado e afinidades com novos hábitos de vida”. (PINHEIRO E ALT, 2011, p.147).

Pinheiro defende que um serviço relevante não está atrelado a modelos de negócios inéditos, ou de ruptura, para o autor a verdadeira inovação em serviços consiste em impactar positivamente o cotidiano das pessoas:

As reais inovações de serviços são aquelas que adequam processos para que sirvam pessoas, muitas vezes ajudando essas pessoas a realizar de maneira melhor o que já fizeram e, dessa maneira, transformar de maneira positiva o seu dia a dia. (PINHEIRO E ALT, 2011, p.134).

Logo a inovação está diretamente relacionada ao quão bem sucedida for a experiência do cliente com o serviço. Segundo Pinheiro e Alt (2011) para que um serviço seja inovador, ele deve alcançar premissas básicas premissas básico de uso e confiabilidade.

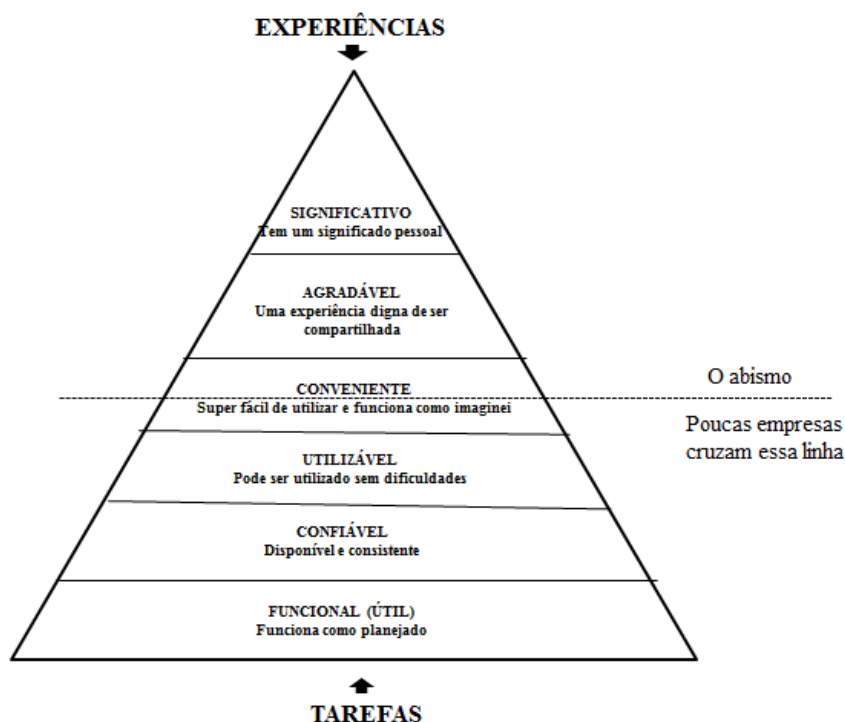


Figura 13 - Pirâmide de Experiências

Fonte: Adaptado de Pinheiro e Alt (2011)

Segundo Pinheiro e Alt (2011) são feitos muitos investimentos para melhorar a entrega de experiências ao consumidor, no entanto como podemos observar na figura nº13 a maioria das empresas entregam experiências meramente funcionais.

Para os autores o motivo pelo qual as empresas não conseguem entregar experiências relevantes aos clientes está na utilização do modelo transacional em detrimento do relacional:

Muitas grandes redes ainda trabalham com uma visão “produtizada” de relacionamento com o consumidor, e tentam garantir o retorno do cliente com base em preço, arquitetura de loja, estoque e outros atributos que sozinhos não são capazes de gerar um vínculo sustentável. [...] A jornada relacional presente no ato de ir a uma loja não deve ser confundida com a busca pelo resultado de uma transação, e muito menos com o experimentar de uma boa decoração ou arquitetura. (PINHEIRO E ALT, 2011, p.156).

As empresas que preocupam – se em desenhar e sustentar um relacionamento próximo, sincero, transparente e empático com seus fornecedores, conseguem entregar

experiências extraordinárias, diminuindo “o risco de projetar ofertas fúteis e de baixo valor agregado” (PINHEIRO E ALT, 2011, p.156).

Nos capítulos anteriores foram discutidas as principais diferenças entre serviços e produtos, as especificidades do marketing de serviços e suas implicações no desenvolvimento de novos produtos de acordo com os processos definidos por especialistas da área de marketing. E observamos que inovação é imperativo para as organizações que pretendem gerar valor e benefícios reais para os consumidores, que a utilização de novas tecnologias e gamificação tornam as pessoas mais colaborativas para soluções de problemas complexos. Verificamos também que o pensamento de *design* pode ser integrado ao pensamento de serviços para criação de serviços inovadores.

No próximo capítulo será apresentado na forma de estudo de caso, o processo de construção da plataforma Edukatu, em que a equipe do Instituto Akatu utilizou o *design thinkig* como metodologia para o desafio de desenvolver um programa de educação para o consumo consciente escalável e de alto impacto.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Instituto Akatu

O Instituto Akatu, é uma ONG que trabalha pela conscientização e mobilização da sociedade para o Consumo Consciente.

Seu nome Akatu é um termo de origem tupi que significa semente boa e mundo melhor, desse modo concebe o propósito do Instituto: “que os consumidores se tornem sementes boas para a construção de um mundo mais sustentável. Representa a convicção de que um mundo melhor está contido nos gestos cotidianos de cada pessoa.”.

Defende o ato de consumo consciente como um instrumento fundamental de transformação do mundo, já que qualquer consumidor pode contribuir para a sustentabilidade da vida no planeta: por meio do consumo de recursos naturais, de produtos e de serviços e pela valorização da responsabilidade social das empresas.

A missão do Akatu é Mobilizar as pessoas para o uso do poder transformador dos seus atos de consumo consciente como instrumento de construção da sustentabilidade da vida no planeta.

E sua visão de futuro é Yandê (grande nós feminino)! Criar uma comunidade humana em que haja um equilíbrio de valores masculinos e femininos, que se perceba parte integrante da teia de vida no Planeta e, como tal, cuide da vida pela vida em si e acolha a humanidade em toda a sua diversidade. Visão criada em referência aos valores femininos de acolhimento e cuidado.

Os valores do Akatu são:

- Compromisso com a causa
- Valorização da história institucional
- Comunidades de aprendizagem
- Erro como caminho para o acerto
- Sistematização contínua do aprendizado
- Cumprimento do que for prometido
- Transparência e humanização das relações interpessoais

A estratégia do Instituto Akatu é orientada pelo tripé educar, comunicar, mobilizar, sistematizando os aprendizados das ações em metodologias que servem como referência e inspiração para sensibilização de pessoas e comunidades rumo ao consumo consciente.

Com ações voltadas à conscientização, à mobilização e à mudança de comportamento dos consumidores para a adoção de práticas mais conscientes, em direção a uma sociedade mais sustentável.

O Instituto Akatu foi concebido no ano 2000 dentro do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social a partir da constatação por parte dos dirigentes de que um aprofundamento em longo prazo das práticas de responsabilidade social só seria possível a partir da valorização por parte dos consumidores dessas práticas em suas decisões de compra, ou seja, que o consumidor tem o papel de indutor dessas práticas.

Em sua primeira fase o Akatu trabalhou o empoderamento dos consumidores para que os mesmos percebessem o poder transformador que as decisões de consumo têm perante a sociedade.

Na segunda fase para que houvesse a correta compreensão do grau de consciência dos interlocutores, foi aplicado em 2003 o TCC (Teste do Consumidor Consciente), em que foi possível aferir o grau de consciência dos consumidores e

também papel educativo, pois o mesmo possibilitava ao respondente identificar caminhos que levavam a consciência de consumo.

No entanto o teste sozinho não foi suficiente, constatou – se que era necessário um maior envolvimento dos formadores de opinião, então foram criadas metodologias para elaboração e transmissão de conteúdo.

E em sua quarta fase o Akatu vem investindo na busca de instrumentos de grande impacto social, tais como dinâmicas e jogos aplicados em diferentes grupos bem como exposições e eventos que possam atingir um grande número de consumidores de forma rápida e ativa.

4.2 EDUKATU

4.2.1 O desafio

O Instituto Akatu de acordo com sua estratégia vinha trabalhando a temática de consumo consciente com escolas em projetos desenvolvidos presencialmente. No entanto, devido à urgência do tema os projetos presenciais não permitiam um ganho de escala e velocidade para impactar um maior número de pessoas.

Diante desse cenário surgiu o desafio de como desenvolver os projetos de educação com o mesmo cuidado em relação ao conteúdo, atingir um maior número de escolas, com uma linguagem acessível tanto para alunos quanto para os professores e que estimule ações práticas em suas comunidades, respeitando o contexto digital e as possibilidades de interação por meio de jogos e outros recursos midiáticos.

4.2.2 O projeto

A partir desse desafio o Instituto Akatu conversou com especialistas em educação e educação ambiental, cultura digital, e também analisou todos os projetos anteriores, para identificar qual aprendizagem acumulada sobre como educar para o consumo consciente.

O Instituto Educadigital foi convidado para facilitar o processo utilizando ferramentas do *design thinking* e planejar o projeto de forma colaborativa com professoras da rede pública, designers, jornalistas, além da própria equipe gestora do Akatu.

Então com uma equipe multidisciplinar de cerca de 20 pessoas o Akatu e o Educadigital começaram a trabalhar na solução utilizando como guia o “*Design Thinking para Educadores*”, material da IDEO com a metodologia do *design thinking* expandida para a área de educação com versão em português realizada pelo Instituto Educadigital, que buscou aproximar o conteúdo a realidade brasileira.

O processo de *design thinking* teve início com a definição dos desafios a serem trabalhados, nessa etapa foi primordial a correta definição de uma pergunta ampla para possibilidades inesperada e estreita para manter o foco.

A pergunta de partida para encontrar a solução para o desafio do Instituto Akatu foi “Como podemos elaborar um projeto sobre consumo consciente nas escolas que ao mesmo tempo desenvolva habilidades e competências próprias da cultura digital?” (*Design Thinking para Educadores* p. 20)

Com o desafio elaborado, iniciou – o processo de *design thinking* propriamente dito, uma **imersão** onde foi realizado um mapeamento das oportunidades e barreiras do antigo site junto a professores de escolas públicas, alunos e especialistas, especialistas em TI e um estudo temático, onde foram levantadas as principais políticas públicas sobre o tema, quais os desafios apontados, e quais as linhas estratégicas que o governo já mostrava que era importante trabalhar.

Foram consultados especialistas da área ambiental, educadores, representantes do MEC entre outros. Durante essas conversas, professores da rede pública que trabalhavam em núcleos de tecnologia da educação e outros que atuavam em sala de aula, foram convidados para compartilhar suas experiências, especialistas em TI e cultura digital integraram – se a diferentes áreas do Akatu, comunicação, educação, conteúdo, parcerias, cada um com uma contribuição diferente sobre qual deveria ser a solução ideal, formando assim uma equipe multidisciplinar.

Outro ponto importante na etapa de imersão, que deu subsídio para a etapa seguinte no processo de *design thinking* foi a realização de 2 grupos focais com crianças onde foram levantados pontos relativos a percepção do usuário.

Então com todos os riscos e oportunidades do desafios considerados, chegou a hora de imaginar a solução ideal por meio da **ideação**, onde foi desenhada a solução **Edukatu** que é uma rede de aprendizagem que visa incentivar a troca de conhecimentos e práticas sobre consumo consciente entre professores e alunos do Ensino Fundamental de escolas em todo o Brasil

Após a ideação da solução, foi se realizada a **prototipação** em que piloto foi desenvolvido para testar a ferramenta no 1º semestre de 2014 com 88 escolas de todo o país. Nessa etapa a escola era convidada a participar do teste e definia se um ou mais professor iriam adotar a ferramenta em sala de aula, na maioria das escolas um professor aplicava a ferramenta com uma turma de aproximadamente 30 alunos.

Esses **testes** permitiram em um curto espaço de tempo perceber os ajustes necessários de usabilidade. Um ponto bastante positivo foi em relação a utilização de circuitos gamificados que a medida que os alunos que estavam utilizando a plataforma em teste iam avançando nos circuitos, ficaram mais sedentos por informação, fazendo com as turmas participantes adotassem uma postura mais investigativa ao buscar informações de forma ativa ao invés de só esperar o conteúdo por parte do professor.

Durante o projeto também pode – se identificar o risco da falta de acesso a internet nas escolas para utilização da plataforma, pois há uma defasagem muito grande em relação ao uso da tecnologia e até mesmo escolas que não tem acesso aos equipamentos ou quando tem está vinculado a sala de informática e não é trabalhado em uma abordagem multidisciplinar.

Outro ponto importante foi a observação de que a temática de consumo consciente era pouco trabalhada na escola, os conteúdos desenvolvidos focavam somente educação ambiental em detrimento a sustentabilidade em todas as suas esferas (econômica, social, ambiental).

O que resultou na construção do circuito gamificado com o nome natureza, com as temáticas, água, terra, ar e fogo, o que facilitou a identificação com os alunos por se tratar de uma temática que eles já estavam acostumados, e dentro dessas temáticas foram inseridos temas mais amplos em relação a consumo consciente.

Notou – se também que a ferramenta foi bem aceita pelos professores na medida em que possibilitava uma aula mais estruturada com conteúdo de segurança. Além de estimular a co-criação entre pais, alunos e escola, pois a plataforma lança desafios de criatividade para serem aplicados no dia – a – dia. Uma escola, por exemplo, ao ser desafiada a utilizar receitas de uso integral de alimentos, sugeriu a atividade como lição de casa para os alunos realizarem com os pais, conseguiram uma parceria com uma universidade para testar as receitas e como resultante foi confeccionado um livro de receitas colaborativo.

O processo de *design thinking* teve duração de aproximadamente seis meses para desenho da solução e necessitou de quatro meses para desenvolvimento da tecnologia do piloto.

Segundo a equipe do projeto a maior contribuição do *design thinking* para o projeto foi o desenvolvimento de um olhar apreciativo para identificar quais os recursos já existentes, da empatia ao considerar que ouvir o usuário final do serviço desde o começo do processo é fundamental e a possibilidade de construir junto à comunidade em uma perspectiva de abundância em que são aproveitados os projetos já existentes.

4.2.3 A entrega

Considerado a primeira rede de aprendizagem colaborativa sobre consumo sustentável, o Edukatu foi ao ar no dia 11 de setembro de 2013 e pode ser acessada gratuitamente por professores e alunos de todo o Brasil.



Figura 14 - Página Inicial Edukatu

Fonte: Site Edukatu

Para usufruir as funcionalidades da plataforma é necessário criar um perfil de aluno ou professor e se integrar a uma equipe.



Figura 15 - Equipe Edukatu

Fonte: Site Edukatu

A plataforma online do Edukatu é dividida em três blocos: o “Na Mochila”, com conteúdo de referência sobre consumo consciente; o “Circuito”, bloco de navegação guiada, com games e atividades lúdicas; e a “Rede”, espaço onde alunos e professores se encontram para fazer contato e compartilhar experiências com a mediação do Akatu para tirar dúvidas e dar dicas aos participantes.

No bloco rede há um blog com espaço para fórum de discussões é possível receber mensagens, acompanhar os circuitos, interagir com a equipe e colecionar medalhas.

Blog da Rede Mensagens No Circuito Equipe Perguntas Medalhas

Blog da rede Posts

Adicione um título para seu post

Escreva uma mensagem para seu post

Escolher arquivo Nenhum arquivo selecionado Enviar

Denise Conselheiro publicou um post no blog Por dentro Edukatu vai a Roraima!
Um dos principais desafios do Edukatu é ganhar escala e envolver mais professores e alunos, especialmente nas regiões mais afastadas do... [mais]

Márcia Patrícia Nascimento espero que venham na Escola São José

Escreva um comentário

Siga

Siga seus amigos e acompanhe tudo o que eles postam no Edukatu pelo Blog da Rede. Veja abaixo algumas sugestões e encontre mais pessoas pela busca no topo direito do site.

Rita de Cássia Marino SAO CARLOS, SP Seguir

Amanda Leticia SIMOES FILHO, BA Seguir

Ney Lucas dos Reis Ribeiro SALVADOR, BA Seguir

Luciene Pereira BOA VISTA, RR Seguir

Gabryel Joby Almeida da Silva MAUA, SP Seguir

Figura 16 - Blog Edukatu

Fonte: Site Edukatu

Há uma moderação constante da plataforma em que é possível identificar pontos positivos e de melhoria constantemente.

Denise Conselheiro publicou um post no blog Como era, como ficou, como será

Plástico: a importância da reciclagem

Uma das características mais importantes e que é comum a todos os tipos de plásticos é a capacidade de reaproveitamento por meio do... [mais]

maria celeste de excelente artigo. adorei.

AUDÍSIO Desenvolvo um projeto de reciclagem na E.E. Reverendo Urbano de Oliveira Pinto - DER Leste 1 - São Paulo - SP, junto a um grupo de 15 alunos, e apresentarei este artigo para eles. Parabéns pela postagem !!! Prof. Venâncio.

Fernando Martins - Oi professor Audísio, tudo bem? Agradecemos pela parabenização, essa devolutiva de vocês é muito importante para nós. E parabéns pelo projeto! Se tiver algum registro dessa atividade, o que acha de compartilhar aqui na rede. Qualquer ajuda que precisar, estou à disposição, ok? Abraços!

Escreva um comentário

Figura 17 - Fórum de Discussão

Fonte: Site Edukatu

Para que o usuário participe dos circuitos é necessário que solicitem a participação em uma das equipes existentes.

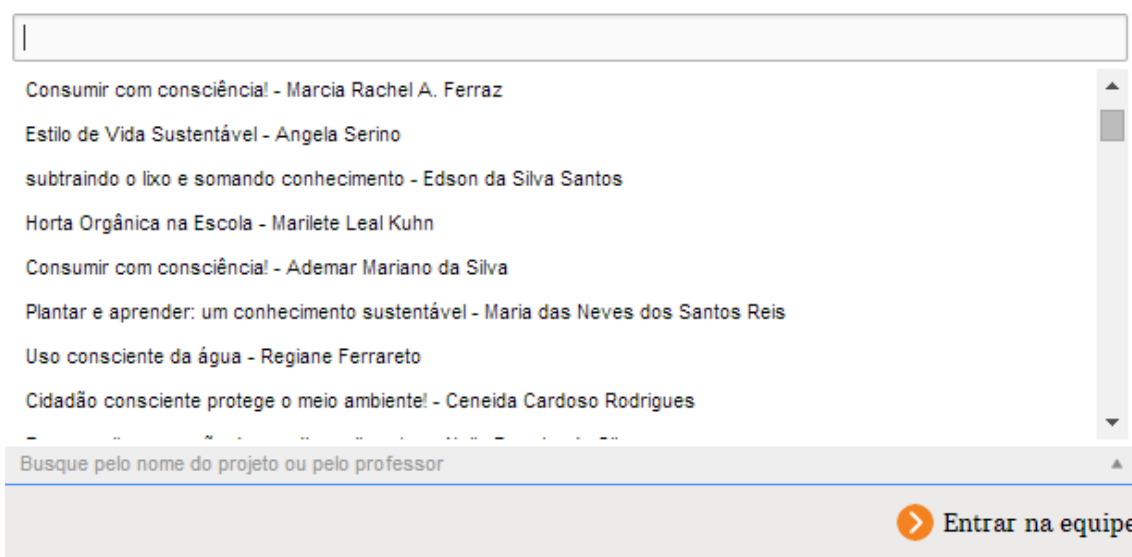


Figura 18 - Equipes existentes

Fonte: Site Edukatu

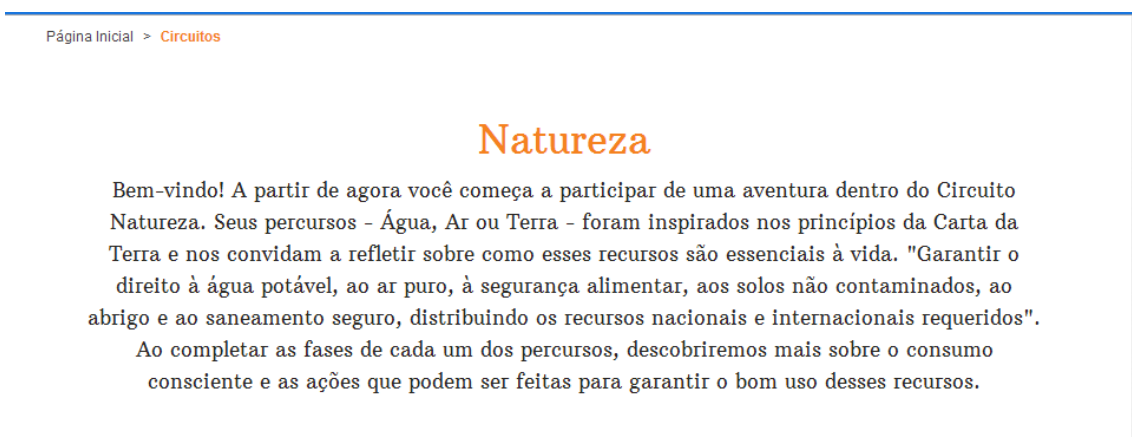


Figura 19 - Circuito Natureza

Fonte: Site Edukatu

Além dos circuitos há um blog do circuito onde os usuários podem compartilhar seus projetos; além de links com inspirações, uma biblioteca onde são disponibilizados planos de aula e outros materiais, espaços para discussões, desafios e campanhas.

Projeto Edukatu
Trabalhamos com consumo consciente e sustentabilidade

Edukatu - Equipe
Gestora
Nosso projeto é para acompanhamento da implementação do Projeto Piloto do Edukatu, reunindo membros da equipe do Akatu e fornecedores em um mesmo grupo que poderá interagir com os usuários, realizar testes e pensar em novas ações que possam sempre aprimorar a experiência da rede de aprendizagem para o consumo consciente.

100% do alimento
Minha ideia é de dialogar com as pessoas e criar um livro de receitas para o uso integral dos alimentos e de como consumi-los sem desperdiçar.

Moderação Edukatu
Atuo no Projeto Edukatu, que é uma rede de aprendizagem que visa incentivar a troca de conhecimentos e práticas sobre consumo consciente entre professores e alunos do Ensino Fundamental de escolas em todo o Brasil.

Filtre por Conteúdo!

- ▶ Inspirações
- ▶ Por dentro
- ▶ Edukateca
- ▶ Como era, Como ficou, Como será
- ▶ De onde vem, Para onde vai
- ▶ Faça acontecer
- ▶ Perguntas sem respostas
- ▶ Blog do Circuito
- ▶ Campanhas

Arquivo

- ▶ Video
- ▶ Foto
- ▶ Áudio
- ▶ Texto
- ▶ Gráficos

Figura 20 - Faça Acontecer

Fonte: Site Edukatu

Nas campanhas são lançados desafios para estimular discussões nas comunidades escolares. As escolas vencedoras ganham uma visita da equipe do Edukatu e também prêmios como câmeras fotográficas entre outros.

Página Inicial > Na mochila > Campanhas > Participe do Desafio "De onde vêm as coisas?"

Participe do Desafio "De onde vêm as coisas?"

19
MAR/14



De Onde Vêm as Coisas?

Figura 21 - Desafios

Fonte : Site Edukatu

A receptividade dos usuários com a rede foi bastante grande conforme podemos notar nos comentários.

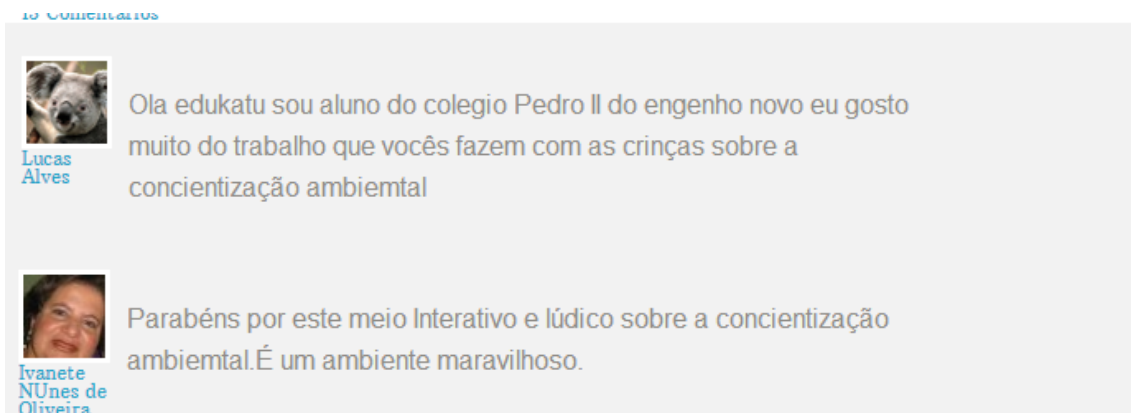


Figura 22 - Comentários

Fonte:Site Edukatu

A aceitação por parte da comunidade escolar foi bastante grande, algumas secretarias de educação adotaram a plataforma em seu plano pedagógico, como a Secretaria de Educação de Salvador que foi pioneira ao recomendar a utilização da plataforma como ferramenta para abordar sustentabilidade e consumo consciente.

Na parceria firmada em fevereiro de 2014 a secretaria levou o projeto a 425 escolas do município e os professores foram convidados a se inscrever na plataforma online, a concretização de parcerias como essa possibilitaram ao Edukatu maior alcance e engajamento das comunidades.

A página do Edukatu no Facebook também funciona como um grande divulgador das ações, desafios e novidades da plataforma. Em maio de 2014 a plataforma lançou o Edukatu Mobiliza Roraima, uma campanha de *crowdfunding* que tinha como objetivo de apoiar os professores da região na incorporação do tema do consumo consciente e da sustentabilidade na sala de aula, utilizando a plataforma do Edukatu como ferramenta pedagógica.



Contribua com +R\$10 e faça acontecer o Edukatu Mobiliza Roraima!
#EdukatuMobiliza #EdukatuRoraima
>http://bit.ly/edukatu_mobilizaRR



Figura 23 - Facebook

Fonte: Facebook

A campanha atingiu 108% da meta de financiamento na Benfeitoria – plataforma de mobilizao para projetos de impacto.

Figura 24 - Campanha Benfeitoria

Fonte: Benfeitoria

Apesar dos resultados bastante positivos alcançados até o momento o Edukatu vem buscando constantemente formas de aumentar o impacto e assim conseguir desenvolver projetos de consumo consciente.

O exemplo mais recente dessa busca contínua de melhorias foi a participação em junho de 2014 do Edukatu no *Hackaton* da Educação em São Paulo, evento global de ação para uma educação inovadora, onde acontecem rodas de conversa e cocriação de projetos com potencial de impactar positivamente a educação.

A equipe do Edukatu compartilhou os desafios atuais do projeto e convidaram os participantes do *Hackaton* para cocriarem soluções que mobilizem professores e alunos para o uso Edukatu para desenvolver projetos de consumo conscientes em suas comunidades.

Desse modo o Edukatu vem se consolidando como um serviço educacional que gera real valor para os seus usuários com uma experiência diferenciada e cultivando uma cultura de colaboração e aperfeiçoamento constante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto econômico não há mais espaço para modelos de gestão focados somente nas transações de produtos, pois a sociedade está passando por uma transição em seu comportamento de consumo, onde o real valor não está no que estamos consumindo e sim no como, ou seja, na experiência.

Para garantir a sobrevivência das organizações é necessário que exista um desenvolvimento de serviços mais inovadores e que possibilitem ao usuário experiências transformadoras e que sejam repletas de significado.

A Integração do pensamento de *design* (*design thinking*) com o marketing de serviço possibilita que as organizações e pessoas estejam mais preparadas para as complexidades do dia – a – dia e desse modo desenvolvam de forma colaborativa e empática novos serviços centrados no usuário, em um modelo de negócio ganha – ganha em que todas as partes têm suas expectativas atendidas.

O envolvimento de equipes multidisciplinares no processo de desenvolvimento de novos serviços possibilita diversos olhares para um mesmo problema e conseqüentemente soluções mais assertivas.

O uso de novas tecnologias como a gamificação e utilização de redes sociais para compartilhamento de ideias e mobilização de projetos permite que a inovação aconteça de forma descentralizada, em que o usuário tem prazer em colaborar para a construção do novo, ainda mais quando esse gera impacto positivamente na sua relação com a empresa, com o serviço ou até mesmo com o mundo.

No estudo de caso pode-se observar que a empatia, colaboração e experimentação que o processo de *design thinking* proporciona foram fatores essenciais para o desenho de uma plataforma feita por pessoas e para pessoas, e que por conta disso resultou em um ambiente de muita aprendizagem tanto para a equipe do projeto quanto para os usuários.

Pode – se concluir que em um futuro próximo organizações que não integre em seus processos de desenvolvimento de novos serviços metodologias centradas no ser humano como *design thinking*, dificilmente irão conseguir oferecer experiências significativas para seus consumidores e por conta disso ou deixarão de existir ou terão

que se reinventar buscando apoio de metodologias que incentivem a colaboração, empatia e colaboração para a construção de serviços excelentes.

Limitações da Pesquisa

A maior limitação da presente pesquisa foi o fator tempo, pois não foi possível dentro do período estabelecido mapear a experiência dos usuários envolvidos para verificar se serviços desenvolvidos com a metodologia design thinking de fato proporciona experiência superior para o usuário.

REFERÊNCIAS

American Marketing Association - <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

Benfeitoria - <http://benfeitoria.com/>

BRAMBILLA, Flávio Régio; DAMACENA, Cláudio. Revista Brasileira de Marketing: Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. 2011. Disponível em: <http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs2.2.4/index.php/remark/article/view/2257/pdf_57>. Acesso em: 10 jun. 2014

BROWN, Tim. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESIGN COUNCIL. A Study of design process. Disponível em: <[https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council_\(2\).pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council_(2).pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2014.

COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: 7ª ed. Bookman, 2003.

DRUCKER, Peter. Prática de administração de empresas. São Paulo: Pioneira. 1989.

Edukatu - <http://edukatu.org.br/>

FISK, Peter. O gênio do marketing. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GIL, ANTONIO CARLOS. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social– 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2008

Instituto Akatu - <http://www.akatu.org.br/>

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. Marketing de Serviços. São Paulo. 1ª ed. Atlas, 1991.

LOVELOCK, CHRISTOPHER; WRIGHT, LAUREN. Serviços: Marketing e Gestão. 6ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

NASCIMENTO, Ademir Macedo; LUFT, Maria Conceição Melo Silva; FREITAS, Florence Cavalcanti Heber Pedreira de. O uso do crowdsourcing como ferramenta de inovação aberta: uma categorização a luz da teoria de redes interorganizacionais. 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/GCT/Tema_03/2012_GCT774.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2014.

OCDE e Eurostat. Manual de Oslo: diretrizes para a coleta de dados sobre inovação. 3. Ed. Brasília: Finep, s/d Disponível em: < http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2014.

Página do Edukatu no Facebook - <https://www.facebook.com/Edukatu?fref=ts>

PINHEIRO, Tennyson. Design thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RAMASWAMY, VENKAT. O Futuro da Competição: Como Desenvolver Diferenciais Inovadores. Rio de Janeiro. 1ª ed. Campus, 2004.

SCHERER, Felipe Ost. Gestão da Inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. Co-criação em serviços. 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/conheca-seu-mercado/inteligencia-de-mercado/oportunidade-em-negocios/servicosocriacao.pdf/at_download/file>. Acesso em: 20 abr. 2014.

TRENDWATCHING. 10 TENDÊNCIAS DE CONSUMO CRUCIAIS PARA 2013 Como VOCÊ pretende suprir as expectativas dos seus consumidores: Como VOCÊ pretende suprir as expectativas dos seus consumidores nos próximos 12 meses?. Disponível em: <http://trendwatching.com/_translations/pt/trends/10trends2013/>. Acesso em: 25 maio 2014.

VIANNA, MAURÍCIO A. et al. Design Thinking: Inovação em Negócios. São Paulo. 1ª ed. Mjv Press, 2011.

VIEIRA, Valter Afonso; TIBOLA, Fernando. Revista de Administração Contemporânea: Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000200002>. Acesso em: 05 maio 2014.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

Transcrição EP Edukatu (Silvia Sá – Gerente Educação Instituto Akatu) – 14/03/2014

Eu queria que você me explicasse o que é o Edukatu e como funciona?

O Edukatu é uma rede de aprendizagem para o consumo consciente, então é uma plataforma em que alunos e professores de ensino fundamental I e II de escolas públicas e privadas de todo o Brasil, possam se encontrar nessa plataforma, trocar ideias sobre projetos que envolvem a temática de consumo consciente e desenvolvam os trabalhos juntos com suas comunidades para desenvolver melhor o local, pensando sempre em um estilo de vida mais sustentável.

E como que surgiu a ideia?

A ideia do Edukatu surgiu na verdade a partir da gente observar um pouco a demanda né, o Akatu já tinha um histórico de trabalhar com escolas com a questão do consumo consciente, mas muitas das vezes desenvolvendo projetos presencialmente, e nessa da gente desenvolver os projetos presencialmente a gente não conseguia ganhar escala nem atender com velocidade, que é uma necessidade nossa também, já que precisa de uma mudança de práticas urgentes, não dá pra gente também demorar tanto tempo para fazer isso. Então aí a gente começou a pensar como fazer esses mesmo projetos, tendo esse mesmo cuidado com o conteúdo, com a forma que isso chega pra escola, manter a qualidade dos produtos, mas conseguir chegar a mais escolas e também ter uma linguagem que conversasse tanto com o professor quanto com o aluno.

Então a partir desse primeiro desafio a gente foi conversando com especialistas em educação, em educação ambiental, cultura digital, e fomos também analisando todos os projetos anteriores, que aprendizagem a gente tinha da educação brasileira e de como educar para o consumo consciente. Então aí a gente chamou o Instituto parceiro nosso, pra facilitar o processo da gente pensar isso, usando as ferramentas do design thinking e convidamos então professores de escolas públicas, ouvimos alunos, ouvimos especialistas, especialistas em TI também, pra junto com a gente ir mapeando quais eram as barreiras e quais eram as oportunidades, pra gente pensar que solução seria essa.

Eu ia te perguntar agora como foi feito o projeto, mas ai você já me falou um pouquinho... As pessoas que participaram foram essas mesmo, uma equipe multidisciplinar pelo que você falou... Educadores, pessoas do instituto mesmo, especialistas em meio digital, que mais?

A gente fez na verdade pelas etapas do design thinking né, primeiro a gente fez um estudo da temática, então a gente levantou as principais políticas públicas que envolviam essa temática, os principais que envolvia essa temática, pra gente levantar quais eram os desafios que eles apontavam, ou quais as linhas estratégicas que o governo já mostrava que era importante trabalhar, conversamos com especialistas da área ambiental, de educação ambiental, com educadores, também com o pessoal do MEC , do ministério da educação, e ai a gente foi juntando pessoas, convidando pessoas a atuar com a gente, então era um grupo multidisciplinar, de pessoas do próprio Akatu de diferentes áreas, então pessoal de comunicação, de educação, da área de conteúdo , da área de parcerias, porque cada um tinha diferente, do que precisava ser esse projeto e também com formações diferentes, a gente também chamou professores da rede pública que trabalhavam em núcleos de tecnologia da educação da rede pública e outros que estavam em sala de aula mesmo, pra falar também desse lugar, de como trabalhar em sala de aula e especialistas em TI e cultura digital, pra que a gente pudesse ter essa multidisciplinaridade.

E assim no total você sabe quantas pessoas participaram do projeto ou não foi quantificado?

Olha em torno de... Deixa eu pensar , não tenho quantificado certinho

Mas uma média assim?

Umas 18/20 pessoas no processo todo de design thinking, mas a gente já tinha feito alguns grupos focais com crianças, em outro fórum.

Então dentro do processo de design thinking, vocês usaram pesquisa qualitativa, focus group?

Isso

E foram muitas, não?

Não foram dois focus groups.

E quanto tempo durou o projeto desde a ideia inicial até a implementação propriamente dita?

Da ideia... A gente teve várias etapas na verdade, da ideia até o desenvolvimento, a finalização do processo de design thinking demorou mais ou menos uns 6 meses. Depois mais uns seis meses, não um pouco menos acho que uns 5 meses, depois mais uns 3 meses pra gente, 3/4 meses para desenvolvimento da tecnologia, daí depois a gente fez um piloto, no 1º semestre do ano passado, com 88 escolas de todo o Brasil para testar a ferramenta, pra gente ver o que precisaria mudar, pra depois abrir pro grupo..

Sei, e nesse teste, era assim vocês pegavam a escola, todos os alunos participavam? Ou selecionava uma amostra dessas 88 escolas, cada escola enviava uma amostra dos alunos pra participar ou todo mundo participava?

Era aberto na verdade, a gente convidava a escola pra participar e ela definia se ia ser um professor ou mais professores, a maioria das escolas acaba entrando com um professor, uma turma de alunos, mais ou menos um professor e 30 alunos.

Legal! E teve alguma coisa assim nesse período de teste que deu muito errado, e falaram não é bem por aí, ou teve alguma coisa que deu muito certo, que foi uma surpresa, assim muito boa.

Muito errado, acho que não teve algo muito errado, teve mais coisa que a gente começou a ver o quanto que a plataforma ainda tinha ajustes pra fazer, então assim uma área que a gente tinha pensado das crianças postarem perguntas sem respostas, que eram para elas irem fazendo perguntas e as pessoas irem respondendo, elas começaram usar ali como um chat, porque a área da rede ainda não estava adequada, então eles foram encontrando soluções na própria plataforma, e aí isso foi nos ajudando a pensar, bom a área de rede precisa estar “tinindo”, porque senão eles vão falar em qualquer lugar que essa funcionalidade tiver.

E uma coisa que foi muito boa, que surpreendeu?

E que a gente já viu resultados muito interessantes nas escolas, então os alunos mesmo pequenos, de 4º ano, quando começaram a fazer, a pensar nesse processo que a gente tem lá os percursos de atividades gamificados né, à medida que eles foram navegando por essas atividades, os professores foram narrando que eles foram ficando vorazes por mais informação, então eles tiveram essa coisa de virar uma turma mais investigativa, de querer aprender mais, buscando informação, não só esperando o professor trazer.

Então é super bom, bem positiva essa questão da gamificação?

Bem positivo, pra criançada foi bem legal. E os professores também falaram que foi interessante pra eles porque como a demanda deles também é muito grande, você ter uma estrutura já pensada, onde você sabe que o material é de qualidade, que os dados que estão ali, apesar de estar na internet são dados seguros, que a navegação das crianças é segura, isso também traz pra eles uma facilidade no dia-a-dia de trabalhar, e a plataforma vai trazendo sempre também perguntas, pra como você pode ser mais criativo, o que você pode propor de uma atividade presencial com seus alunos, então também foi criando uma produção nas escolas muito legal, uma das escolas, por exemplo, criou, a gente sugeria que eles testassem algumas receitas de uso integral de alimentos, a professora mandou isso como lição de casa para eles fazerem com os pais buscando e testando receitas, aí a escola conseguiu uma parceria com uma universidade, que foi até a escola fazer receitas de uso integral de alimentos, e aí como os pais ajudaram porque eram crianças pequenas para testarem essas receitas, eles produziram um livro de receitas de uso integral de alimentos.

E está disponível esse livro?

Eles estavam pra colocar... Porque eles fizeram físico né, a professora estava adaptando para eles colocarem online também.

E assim, vocês chegaram a levantar os riscos do projeto, ele tinha algum risco? E quais eram os riscos?

Sim, nós levantamos inúmeros riscos...

Sim, mas não todos, os que você mais lembra?

Os riscos mais importantes, eu acho que a gente levantou do projeto, é a questão de fato do acesso à internet dentro da escola, porque a gente sabe das realidades das escolas, muitas vezes, as pesquisas que falam de uso de tecnologia na escola, ainda apontam uma defasagem ou de escolas que não tem esse equipamento, ou desse equipamento sempre muito vinculado a sala de informática, a uma área restrita, que o professor precisa marcar quando ele vai usar, então não tá muito junto da sala de aula, não é uma coisa do dia – a- dia para usar como um recurso pedagógico, e até por essa dificuldade de ter acesso a tecnologia, a gente tem um outro risco, os professores ainda tem pouca familiaridade com o uso pedagógico da tecnologia, então eles acabam usando mais quando levam os alunos para um laboratório, é muito mais para uma pesquisa geral, sabe? Do que fazer uma atividade mais direcionada, mais focada, que antes era feita na lousa, então a gente começa ver essa mudança agora, que precisa de uma adaptação do professor, e até de formação desse professor, e ainda formação em tecnologia, a gente sabe que ainda é deficitária, principalmente fora dos grandes centros.

Sim, você já falou todas as considerações, o que vocês consideraram...

Deixa só eu falar uma coisa, que eu acho importante também, que é até mais ligada a nossa temática, consumo consciente é uma temática pouco conhecida também...

Ah é você acha que é pouco trabalhada nas escolas?

Principalmente nas escolas, a temática mais trabalhada nas escolas é a educação ambiental de uma maneira geral, mas o que a gente vê, são projetos muito mais voltados pra questão do pilar da sustentabilidade ambiental, não tanto social, econômico, cultural...

Não enxerga todos os alicerces da sustentabilidade...

Não enxerga todos os alicerces, e ai sempre acabam tendo mais esse pilar do ambiental, fazendo uma horta na escola, trabalhando com a questão dos resíduos, né reciclagem ou reutilização de materiais, e também com plantio de árvores, esses os projetos mais feitos na escola, e o que a gente resolveu fazer então pra isso, foi trabalhar, a gente traz o circuito gamificado, com o nome de circuito natureza, porque é algo fácil de eles se identificarem, com a temática da água, da terra e do ar, que é algo

que já está no currículo escolar que eles precisam trabalhar, e dentro desses temas conhecidos por eles a gente vai trabalhando consumo consciente, pra isso vá começando entrar no dia – a – dia da escola.

E geralmente qual a faixa etária, é escola de ensino fundamental?

Fundamental I e II

E assim, agora pensando no geral, com a experiência que você teve com Edukatu, você acha que outras organizações do Brasil, elas estão preparadas para fazer esse tipo de projeto que envolva equipe multidisciplinar, metodologia do design thinking, todas essas coisas, ou tem algum pré – requisito pra atuar desse modo? Se sim, qual? Ou não?

Eu acho que uma ferramenta, uma forma muito interessante para você conseguir inovar, mas nem todas as organizações são organizações inovadoras ou preparadas para inovar, acho que quanto mais engessada é a forma da empresa trabalhar, mais difícil de você conseguir inserir o *design thinking* na construção de seus projetos, o que muitas acabam fazendo, pensando aí em empresas maiores, não em ong's, como a gente, é criar grupos específicos de *designers thinkers*, de criatividade, de criativos, de inovadores, e deixar esse grupo na verdade fora um pouco do jeito proforma que a empresa funciona, pra tentar conseguir assim inovar. Mas eu acredito que hoje não dá pra uma empresa sobreviver se ela não conseguir inovar, então acho que é uma forma que as empresas precisam começar a pensar, como essa multiplicidade de olhares pode trazer solução, soluções mais interessantes e de fato com esse olhar centrado no humano, do que as pessoas precisam de fato.

Voltando agora pra plataforma, o que você acha que foi a maior contribuição do design thinking para o desenvolvimento da plataforma?

Eu acho que a maior contribuição foi ajudar a gente a organizar esse nosso olhar para todos os itens que a gente tinha, das aprendizagens que o Akatu já tinha internamente, dos conhecimentos que a própria instituição já tinha, mas também desse olhar empático, de você ver o usuário final daquele produto como alguém muito importante de você ouvir desde o começo do processo, então isso foi fundamental pra gente pensar, então quando os professores começaram a falar “Não me venha com projeto novo, porque eu não consigo mais fazer projeto novo!”, aí a gente começa a

pensar, bom se não é um projeto novo como a gente pode aproveitar os projetos que eles já desenvolvem e ajudar ele a melhorar o projeto dele.

É uma coisa do olhar apreciativo mesmo, o que você já tem de recursos...

Do olhar apreciativo, isso.

Qual aplicabilidade do design thinking no desenvolvimento de novos serviços em geral?

Eu acho que o design thinking pode ser muito utilizado pra criação de novos negócios, novos produtos, novos serviços, principalmente pensando nesse destaque de ter a pessoa como centro, e esse olhar mais diverso pra você pensar soluções, não pensar só com o olhar já viciado que tá dentro da empresa, mas como você envolve outras pessoas para poder pensar coisas diferentes. Eu estou até agora, to fazendo um curso de design thinking, na escola de design thinking, e é isso que a gente vai vendo, assim os desafios são múltiplos, às vezes vem de um produto de uma empresa, ou de um problema social que a gente pode enfrentar e com essa multiplicidade de atores a gente pode chegar a soluções muito interessantes e que tem um baixo custo e um resultado muito bom de impacto.

Você já falou, é que a próxima pergunta era se você achava que era melhor para produtos ou serviços, mas você já falou que acredita pode ser tanto para produtos quanto para serviços... Mas você não acha que assim ela seja mais adequada para serviços, como o serviço o usuário tá construindo lá na cocriação, já gera meio que um contrato de confiança daquele serviço que ele vai utilizar, você acha que pode ser mais adequado para um serviço do que por um produto pelo esse envolvimento do usuário final? Ou não, tanto faz?

Eu acho que tanto faz como o *design thinking* envolve o uso de diferentes ferramentas, dependendo de qual é o seu desafio você vai usando ferramentas específicas, então eu acho que para os dois tanto para desenhar produtos quanto para serviços eu acho que ela funciona bem.

E você acha que a experiência... Assim o serviço no caso o Edukatu, ou qualquer outro serviço proporciona uma experiência diferenciada para o usuário?

Com certeza, é uma experiência bem diferenciada, que a gente conseguiu ouvindo professores, ouvindo alunos, ouvindo a nossa equipe, especialistas, a gente conseguiu fazer um formato de plataforma que é muito inovadora pra educação, a maioria dos sites é só para professor ou só para aluno, ou é uma rede, ou tem um repositório de materiais, a gente conseguiu incluir tudo isso em uma mesmo lugar, e tem sido muito bem aceito tanto pelos professores quando pelos alunos.

Você tanto quanto a equipe já tinham tido algum contato com a metodologia antes, ou foi a primeira vez? Como que chegou isso pra você?

Eu já tinha, eu na verdade estava começando a pesquisar sobre isso, então tinha lido alguns livros e tinha feito um workshop pra entender um pouco mais como era, e como a gente tinha esse contato também com o Instituto Educa Digital, que trabalha mais a questão de cultura digital, eles estavam apoiando a gente na revisão é... pra gente levantar as aprendizagens que a gente tinha de um outro portal nosso para criança, conversando com eles falaram a “a gente também trabalha com design thinking” e aí a gente falou então é desse jeito que a gente vai fazer.

Você já tinha, não sei era uma equipe muito grande do Akatu mesmo que trabalhava com você? Você que teve que passar? Foi bem aceito? Chegou e falou então gente esse trabalho aqui é legal, vamos fazer?

Foi super bem aceito, eu acho que a maior dificuldade não foi tanto no processo, mas acho que também da gente, da dificuldade da gente mostrar uma materialização de qual seria o resultado, então a gente teve quase 6 meses de produção, que as pessoas não conseguiam entender direito o que a gente estava fazendo, e o medo era “é um projeto muito importante pra gente, como vocês não sabem o que vai ser no final”, então essa foi a maior dificuldade, mas que com bastante diálogo e mostrando o processo a gente foi conseguindo contornar.

O processo do design thinking ele vai e volta então você acha que isso é um benefício? Porque em um curto intervalo de tempo você vai lá testa, não é por aqui aí você volta? É vantajoso então na situação em que a pessoa não sabe o que pode vir, qual é o produto final...

Sim acho que é sim!

**Você tem algum acompanhamento, algum estudo sobre a experiência do usuário?
Ou vocês não acompanham?**

A gente acompanha, a ferramenta toda ela tem uma mediação, a gente tem um mediador do Edukatu, então esse mediador tá o tempo inteiro falando com professor, com aluno, então a gente vai tendo esse feedback na própria plataforma, e isso vem ajudando a gente pra ir sempre melhorando, então a gente já vê quais são esses problemas, igual no ano passado a gente já algumas questões de usabilidade que a gente tá melhorando agora com o TI, então a gente já vai conseguindo aprimorar pelo próprio usuário mesmo, o usuário vai trazendo pra gente o que é importante.

Mas não chegaram a fazer uma avaliação, por exemplo, não sei se é o caso, uma pesquisa de satisfação com os alunos que participam...

Nós fizemos algumas avaliações conversas, alguma avaliação do piloto, então no piloto a gente foi em duas escolas ouvir os professores e os alunos, o que eles tinham aprendido como tinha sido o uso, pra gente ver de fato como isso acontecia.

E aí a última pergunta, eu tinha visto lá que as escolas, pelo que você falou que elas utilizam no plano pedagógico, mas é que você já falou um pouquinho, é porque eu não sabia como ia ser o desenrolar da conversa, era como isso funciona e se é feita alguma avaliação dentro da escola, se a escola é fixa, não sei, se você puder falar um pouquinho de como é essa coisa da entrada da escola, na utilização no plano pedagógico dela.

O Edukatu ele é uma rede aberta, é gratuito então a escola não precisa pagar nada para utilizar e nem é vinculado a escola, isso foi uma coisa também que no processo de design thinking a gente descobriu que quando a gente acabava vinculando as secretarias, as escolas, até chegar no professor o processo era muito lento, pelos próprios trâmites burocráticos de formalizar parcerias e tudo mais, então a gente criou uma rede em que a inscrição sempre é feita diretamente pelo nome do professor, pelo nome do aluno, então o vínculo da escola é pelas pessoas que estão dentro da escola, é pessoal. Então a escola vai utilizando a plataforma de acordo com a realidade delas, então tem escolas que coloca isso no plano político pedagógico da escola, e que aí todas as turmas da escola vão utilizar, ou elas definem que uma turma vai utilizar, como experimentação na escola e depois vão expandir para outras, eles podem utilizar

simplesmente os vídeos e textos que estão dentro da plataforma como apoio de aula, ou também fazer todo o circuito gamificado, que aí é um processo maior que demanda um pouco mais de tempo e de empenho da escola.

Como eles se comunicam? Porque essa ideia do plano pedagógico, eu vi lá acho que uma escola da Bahia, acho que todas as escolas da Bahia adotaram o Edukatu...

A gente formalizou uma parceria com a Secretaria Municipal de Salvador, para que as escolas tenham essa opção, então formalizou uma parceria com a secretaria, para que as escolas saibam que a secretaria está apoiando elas utilizarem o Edukatu, nós também fazemos isso em todos os processos, como a gente quer a rede cresça rapidamente, e que esteja muito distribuída no Brasil, a gente vai tendo diferentes estratégias de parcerias, então uma é divulgação por grande imprensa, por redes sociais, que aí chega direto no professor muitas vezes, e outras também é participando de eventos, por exemplo, a Conferência Infanto Juvenil de meio – ambiente, ano passado, a gente tava lá, então conversamos com secretarias de todo Brasil, apresentando o projeto, então nisso as secretarias começam a ligar pra gente e dizer olha eu quero parceria, ou a gente vai também apresentar o Edukatu até eles, e assim a gente vai formalizando algumas parcerias, sempre nesse processo, a secretaria também não tem nenhum custo, já que o projeto tem empresas parceiras que financiam o funcionamento do dia – a- dia do projeto, então para as secretarias e para as escolas o projeto ele é gratuito, então quando a gente formaliza uma parceira com uma secretaria normalmente a gente vai até lá fazer uma sensibilização com os professores, porque é importante trabalhar consumo consciente na escola, como a ferramenta funciona.