



Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Artes Aplicadas



Faculdade de Arquitectura
Universidade Técnica de Lisboa

Lumikha - Creating a world while everybody is playing

Empreendedorismo Social na Era Digital

Mestrando
Rodrigo Seoane Malheiros

Orientador
Pr. Dr. José Gago Silva
Co-Orientador
Pr. Dr. João Vasco Neves

Trabalho de Projeto apresentado à Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco e a Faculdade de Arquitectura da Universidade Técnica de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Gráfico, realizada sob a orientação científica do Pr. Dr. José Gago Silva, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

JUNHO DE 2014

II. Dedicatória

Gostaria de dedicar este trabalho a meus pais Juan Enrique e Maria Lúcia.

Meu pai sempre foi um aliado nessa caminhada em busca de novas realizações, me servindo de exemplo de honestidade, inteligência e trabalho duro para se alcançar os objetivos.

Minha mãe como sempre foi a imagem do carinho e amor durante os momentos difíceis e me mostrou novamente que é de dentro que saem as forças para vencer as batalhas da vida.

III. Agradecimentos

Para ser justo e agradecer a todos que fizeram e fazem parte da jornada que se conclui com esse projeto de mestrado meus agradecimentos começam por Tamer Valter e sua equipe que me abriram os olhos para buscar meus sonhos.

A Maria Olívia Alvarenga, a primeira a incentivar e apoiar minha mudança.

Aos meus professores por transformarem esse período de aprendizado em momentos únicos de ampliação de minhas capacidades pessoais e profissionais. Um agradecimento especial ao meu Professor e Coordenador do curso Dr. Daniel Raposo, o profissional de ensino mais dedicado que já encontrei e o responsável por me dar a conhecer o curso e facilitar minha vinda a Portugal.

Aos meus colegas de curso, por me receberem tão bem e me apresentarem um mundo totalmente novo da cultura portuguesa. Rogério Ribeiro, meu cicerone de Castelo Branco, as Magnólias que encheram meus dias com a típica alegria portuguesa e ao Jaime Sobral que sempre abriu as portas de sua casa pra me receber.

Aos amigos que ficaram no Rio de Janeiro mas sempre mandaram energias positivas para continuar: Daniel de Meis, você é meu herói.

A Carlos Santín por me receber como becário Erasmus em sua empresa em Barcelona e me oferecer o material que transformou toda a minha perspectiva sobre esse projeto.

À família Stephan por me receber em sua casa e me fazer me sentir completamente à vontade em todos os momentos. Cheguei como um estranho e saio com uma nova percepção sobre família. Gerard e Ita, vocês tem minha gratidão eterna. Ricardo e Dani, são meus novos irmãos mais velhos. Maurry, onde quer que esteja, sei que está levando a mesma alegria de viver e a camisa do Atlético de Madrid.

À minha família por me dar todo o apoio em todas as minhas decisões. Pai e Mãe, se não fosse tudo que aprendi com o exemplo de vocês durante a vida não teria aguentado todo o sacrifício. Minha avó, Dona Vacelia Chompanidis que do alto de seus 94 anos ainda corre para frente do Skype para me dar forças. Minhas tias Luciane, Olga, Nenê e Ana e suas mensagens de encorajamento.

À duas pessoas muito especiais. Leonardo Copelli, você é o tipo de amigo que todo mundo devia conhecer. Nossas conversas me trouxeram de volta de um momento difícil. Stephanie Figueira, sua força, alegria e paixão por ajudar o próximo foram minha inspiração nos bons e maus momentos.

E por último agradecer à Vida. Sem você eu sou só história.

Amo vocês, Muito obrigado!

IV. Resumo

O empreendedorismo social é um tema embrionário nas ciências sociais e advém de uma associação entre o tradicional tema do empreendedorismo e o recente tema das empresas sociais, emergente no quadro dos problemas sócio-econômicos, organizações que surgiram nos últimos 30 anos, em resposta aos graves problemas de exclusão social e desemprego. Essas empresas tem se organizado segundo lógicas empresariais e inscrevem suas atividades no mercado embora prossigam finalidades sociais de interesse geral e não o interesse privado lucrativo.

Por outro lado este projeto é uma investigação sobre marcas e como estas estão se individualizando para atender com ainda mais customização aquele consumidor que quer ser único e ter um produto diferenciado de sua marca preferida. Nesse contexto surgiu a expressão “customização em massa” primeiramente citada por Joseph Pine(1999), que a definiu como desenvolver, produzir, comercializar e entregar produtos e serviços a preço razoável com suficiente variedade e personalização para que quase todos encontrem exatamente o que querem.

Unir essa nova necessidade das marcas aos novos modelos de negócio como o crowdfunding ou investimento coletivo é o contexto para a realização deste projeto que pode ser dividido em duas partes.

O primeiro consiste em investigar esse novo universo da economia criativa e com foco no digital e com grande iteração social, abordando conceitos recentes como a customização de massa, o marketing one-one e o design thinking para o estabelecimento de uma marca de sucesso. E o segundo passo do projeto consiste na criação da marca e identidade corporativa para a Lumikha essa nova empresa de caráter social que pretende utilizar uma plataforma de crowdfunding com foco em ideias sociais como vitrine e que serão apoiados através de jogos online para dispositivos móveis como smartphones e Tablets.

Alguns aspectos de design serão os estudados para realização desse projeto. Uma análise de casos de empresas que utilizam a customização de massas e empresas sociais, seguido de um estudo em processos de design thinking e design de serviços centrados no utilizador de onde será extraído os conceitos base na criação do modelo de negócios e da comunicação da empresa, e finalmente os resultados serão colocados para avaliação através de pesquisas com o público alvo para dimensionar o valor dessa empresa para a sociedade e o contributo desta investigação.

Palavras chave

Crowdfunding; Empreendedorismo social; Design Thinking; Customização em massa; Marketing One to One;

V. Abstract

Social entrepreneurship is a brand new topic in social sciences and stems from an association between the traditional theme of entrepreneurship and the latest issue about social enterprises, which emerges within the organizations that emerged in the last 30 years, in response to the serious problems of social exclusion and unemployment. These companies have been organized according to the logic and business activities fall in the market while pursuing objectives of general interest and not the interests of private profit.

On the other hand this is a research project about brands and how they are becoming individualized to meet with even more customization that consumers who want to be uniques and have a differentiated product for their favorite brand. In this context emerged the term “mass customization” first mentioned by Joseph Pine(1999), who defined it as develop, produce, market and deliver products and services at a reasonable price with enough variety and customization that nearly everyone finds exactly what they want.

Joining this new need for brands to the new business model that is crowdfunding or collective investment is the context for the realization of this project which can be divided into two parts.

The first is to explore this new world of creative economy focused on digital and with large social interaction, covering recent concepts such as mass customization, marketing one-one and design thinking to establish a successful brand. The second step is the creation of the brand and corporate identity for Lumikha this new social company which want to use a crowdfunding platform focused on social ideas as a showcase to be supported through games for mobile devices such as smartphones and tablets.

Some design aspects will be studied for this project accomplishment. An analysis of companies cases using mass customization and social enterprises, followed by a study of processes of design thinking and user centered services where we will extract the basis concepts to create the business model and enterprise communication, and finally the results are placed for evaluation through research with the target audience to gauge the value of this company to society and the contribution of this research.

Keywords

Crowdfunding, Social Entrepreneurship, Design Thinking, Mass Customization; Marketing One-One



VI. Lista de Acrónimos e Abreviaturas

Marketing O2O - Marketing One to One

ROI - Return of Investment (Retorno de Investimento)

VII. Índice Geral

I. Capa	i
Mestrado em Design Gráfico	i
Título do projeto	i
Nome	i
Orientadores	i
II. Dedicatória	ii
III. Agradecimentos	iii
IV. Resumo	iv
Palavras chave	iv
V. Abstract	v
Keywords	v
VI. Lista de Acrónimos e Abreviaturas	vi
VII. Índice Geral	vii
VIII. Índice de Imagens	ix
IX. Índice de Gráficos	x
1. Introdução	1
2. Contextualização Teórica	3
2.1 Empreendedorismo Social	4
O Surgimento do Empreendedorismo Social	4
O Empreendedor Social	6
Empresas Sociais	7
2.2 Crowdfunding	9
Como funciona	9
Crowdfunding Social	10
2.3 Customização de Massa	12
Vantagens da Customização de Massa	13
2.4 Marketing One-one	16
A comunicação one-to-one	17
Vantagens do Marketing One-One	18
2.5 Design Thinking	20
Porque inovar?	21
O Processo	21
3. Desenvolvimento Prático	27
3.1 Investigação Ativa	29
O Estágio	29
Estudo de Caso – Yokup – The Social Startup Game	33

3.2 Investigação Não Intervencionista	36
Estudo de caso – Kiva	36
3.3 Ideia da empresa	40
Jogos para Smartphones e Tablets	40
Site de crowdfunding	42
O Público-alvo	44
3.4 A Marca	45
3.5 Aplicação	52
Testes com o público	53
4. Conclusão	54
5. Disseminação	56
6. Referências Bibliográficas	57
7. Bibliografia	60
8. Anexos	63
9. Apêndices	64
10. Parecer dos Orientadores	65
10.1 Prof. Dr. José Gago Silva	65
10.2 Prof. Dr. João Neves	65
Contra Capa	66

VIII. Índice de Imagens

Figura 1 - Como funciona o crowdfunding	9
Figura 2 - Evolução da economia	13
Figura 3 - Transformar estranhos em clientes fiéis	16
Figura 4 - O Processo do Design Thinking	20
Figura 5 - Funil do Conhecimento	22
Figura 6 - Pirâmides do Conhecimento	25
Figura 7 - Design Thinking - Ideação	25
Figura 8 - Relações entre as fases	26
Figura 9 - Traduções ADmira	29
Figura 10 - ADmira Mobi	30
Figura 11 - Infografia NFC	31
Figura 12 - Smartcitylab Website	32
Figura 13 - Sequência Desafio-Conquista-Prazer	33
Figura 14 - kiva.org	36
Figura 15 - Como funciona o Kiva	37
Figura 16 - Crescimento Anual	38
Figura 17 - Utilização de dispositivos móveis em jogos.	41
Figura 18 - Como funciona o Lumikha	43
Figura 19 - Wireframe de página de usuário	44
Figura 20- Unindo o nome ao conceito	47
Figura 21 - Sketches da Marca	47
Figura 22 - Simbolos formadores	48
Figura 23 - Simbolo final	48
Figura 24 - Rascunhos para a fonte	49
Figura 25 - Fonte escolhida	49
Figura 26 - Escolha das cores	50
Figura 27 - Quadro das cores	50
Figura 28 - Lumikha Logo	51
Figura 29 - Personas	52
Figura 30 - Resultados dos testes	53

IX. Índice de Gráficos

Tabela 1 - Conceitos de Empreendedorismo Social	5
Tabela 2 - Características do Empreendedorismo Social, Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Privado	6
Tabela 3- Perfil do Empreendedor Social	7
Tabela 4 - Criando relações personalizadas	19
Tabela 5 - Design Thinking X Marketing Approach	23
Tabela 6 - Estatísticas gerais do Kiva	38
Tabela 7 - Grau dos Financiamentos	38
Tabela 8 - Ranking de financiamento por país	39
Tabela 9 - Definições, Sentimentos e Termos	45
Tabela 10 - Opções de Nomes	46



1. Introdução

Este projeto de investigação tem por objetivo criar uma imagem corporativa para a Lumikha. Uma nova empresa de caráter social que utiliza a plataforma de crowdfunding como vitrine para projetos sociais e os jogos sociais online como o meio para conseguir o financiamento para as ideias expostas no site.

O momento atual é de descontentamento com o cenário sócio-econômico mundial. Por todos os lados ouvimos falar de revoluções e lutas por transformações sociais. Não faltam problemas para serem remediados o que está faltando é uma ferramenta que consiga dar força ao cidadão comum para ser parte dessa transformação desejada.

Outro fator importante nesse contexto é que os hábitos de voluntariado e atividades sociais não existe para grande parte do público gerando um ciclo vicioso de estagnação onde o volume existente não é suficiente para que haja uma movimentação que consiga se materializar em mudanças e isso mantém muitos afastados das atividades de apoio por a considerarem um esforço sem recompensa.

Lumikha quer transformar essa condição de estagnação em uma massa crítica de mudanças utilizando as novas ferramentas da economia criativa como o crowdfunding para gerar financiamento para essas ideias sociais e dar ao público uma forma lúdica e divertida de ser parte dessa transformação através de jogos em seus smartphones e Tablets.

Para atingir esse objetivo foi necessário um estudo sobre novos modelos de negócio como o crowdfunding, uma pesquisa sobre o mercado atual de jogos para dispositivos móveis além de investigar a melhor maneira de se criar uma marca forte para uma empresa de caráter social.

Segundo Steinberg (Steinberg, 2012) podemos simplificar a ideia de crowdfunding como processo de pedir ao público em geral doações que formarão o capital inicial para novos empreendimentos.

Construir uma marca na era digital passa por definir uma alma que se expressa em cada um dos seus gestos em tempo real e sem censura. Precisa ter a capacidade de surpreender, emocionar e inovar. Resumindo, necessita de autenticidade para criar um vínculo com seus consumidores. Atualmente as marcas estão buscando novas maneiras de lidar com as exigências cada vez maiores dos consumidores, e para isso estão se individualizando para atender com ainda mais personalização aquele consumidor que quer ser único e possuir um produto diferenciado de sua marca preferida.

Pine (Pine, 2000) entendeu que nossa economia está em um novo processo de transição e afirma que estamos chegando a um ponto de comoditização dos serviços o que está forçando as empresas a se adaptarem para oferecer de forma customizada esses serviços ao maior número possível de clientes. Chamou esse processo de “customização de massa” e o definiu como “desenvolver, produzir, comercializar e entregar produtos e serviços a preço razoável com suficiente variedade e personalização para que quase todos encontrem exatamente o que querem”.

Em outras palavras significa que as marcas necessitam criar experiências únicas através de seus serviços diferenciados para cada cliente. Esse é o contexto em que se pretende desenvolver a Lumikha. Criando uma experiência única no seu passatempo cotidiano.

Se as empresas conseguirem aliar a customização de seus produtos, a ações de experiências únicas, elas estarão sem dúvida rumo a um sucesso único. (Chicote, 2011)

STEINBERG, Scott - The Crowdfunding Bible: How to raise money for any startup, video game or project

PINE, Joseph - Markets of One - Creating customer unique value through mass customization

CHICOTE, Daniel - Hiper customização das marcas de consumo

Nomeadamente a experiência diferenciada de Lumikha será uma forma de colaborar com projetos sociais enquanto se diverte em seu jogo preferido no telemóvel. Entender essas interações com o público e transformá-las em experiências marcantes é o objetivo do estudo em design thinking. Para isso será necessário mapear todos os pontos de contato entre o consumidor e a empresa. Em que situações o consumidor interage com a organização? Ligações telefônicas, buscando projetos, abrindo uma conta, suporte técnico, ponto de venda, frota de veículos, internet? Para cada um desses pontos, devemos analisar que tipo de experiência o consumidor vivencia, qual a sua percepção e como processa e analisa essa prática.

Também devemos definir uma linha para nortear as ações e comunicações da empresa, a fim de que esses pontos de contato sejam agradáveis e sedutores, que favoreçam a fidelização e que tornem possível a percepção de valor.

No desenvolvimento desse projeto foi necessário recorrer a metodologias de investigação mista. A parte intervencionista ocorreu durante o estágio onde foram absorvidas técnicas de desenvolvimento de projetos inovadores na empresa Admira (admira.co), enquanto que a parte não-intervencionista ocorreu através de estudo de casos de empresas de crowdfunding como Kiva, Benfeitoria e IndieGogo além de reuniões com um painel de peritos nos campos de gestão de novos negócios e diretores de campanhas de customização de massa e desenvolvimento de jogos online.

O resultado dessa investigação se mostra importante pois utiliza duas tendências de econômicas atuais muito fortes, a indústria de games e os investimentos coletivos para promover desenvolvimento sustentável gerando a transformação que as pessoas querem viver.

2. Contextualização Teórica

Tudo começou durante o primeiro semestre do mestrado em Design Gráfico quando para um trabalho na cadeira de Projeto de Design recebemos a tarefa de desenvolver um projeto de design para Castelo Branco. Meu trabalho foi pensar em um redesign para o Sistema de Comunicação da Rodoviária da cidade.

Nunca havia realizado um projeto com o âmbito de solucionar um problema real para a comunidade local. Eu era um utilizador regular da rodoviária e acreditava que todo o ambiente necessitava ser repensado mas isto nunca foi suficiente para despertar em mim a visão de que este era um problema, tampouco era um problema que eu era capaz de oferecer uma solução.

A satisfação de realizar este trabalho académico, mudou minha perspectiva e despertou uma curiosidade e uma reflexão: Assim como eu, devem existir muitas pessoas com intuito de melhorar suas comunidades mas não percebem que podem ser um agente ativo nesse processo. E após período de reflexão me deparei com uma pergunta que não conhecia a resposta. Como desenvolver uma ferramenta que permita as pessoas encontrarem projetos sociais do seu interesse, estimular seu desenvolvimento e promover uma sociedade mais igualitária para todos?

Havia encontrado um motivo para minha investigação porém precisava relacioná-la com design gráfico para poder dedicar meu ano para o desenvolvimento do meu projeto.

O Prof. Dr. Daniel Raposo foi consultado para ajudar a identificar os pontos a serem abordados para formular minha questão de investigação.

Como utilizar a customização de massa na criação de uma identidade corporativa para uma empresa de crowdfunding voltada para o empreendedorismo social de forma tornar sua comunicação mais eficiente?

O projeto foi apresentado com dois objetivos principais. Investigar o valor da criação de uma nova marca de carácter social e testar as capacidades do investigador como designer na realização de um projeto tão ambicioso e que envolve a investigação em muitos campos de conhecimento.

Antes iniciar o desenvolvimento da marca para Lumikha foi preciso fazer um levantamento do conhecimento requerido para se construir uma empresa social utilizando as novas ferramentas da economia criativa e as estratégias de comunicação aplicáveis para se atingir o público da forma desejada e engajar esse mesmo público para transformá-los em nossos apoiadores.

Questões de empreendedorismo aliadas a sua nova vertente para as empresas sociais foram abordadas, para entender a problemática que a empresa vai combater e o que significa criar uma nova empresa social. Em seguida foi analisado o modelo de negócio do crowdfunding para aprender seu funcionamento e extrair o melhor dessa ferramenta financeira de baixo custo e que envolve tão pouca burocracia.

Na sequência foram analisados os novos processos que as empresas estão utilizando para captar e fidelizar clientes com as novas capacidades da comunicação online como a Customização de Massa e do Marketing One-One (O2O).

E finalizando esse capítulo foi estudado o Design Thinking que foca

no desenvolvimento de soluções impecáveis esteticamente e com novas funcionalidades, criando novas experiências, valor e, principalmente significado para os consumidores.

No decorrer do projeto outros conhecimentos se mostraram úteis para a investigação como a utilização da metodologia Lean para uma validação rápida de ideias dando agilidade na criação de protótipos para serem testados pelos consumidores e o estudo da mecânica dos jogos para aumentar engajamento de usuários.

2.1 Empreendedorismo Social

O empreendedorismo é um tema tradicionalmente desenvolvido no âmbito das carreiras de economia e gestão empresarial, e em sua origem está associado a ideia de criação de valor e de produtividade, buscando a otimização de recursos e eficiência econômica.

Desde o início do séc.XX já encontramos definições amplamente difundidas sobre a ideia de empreendedorismo como a defendida por Joseph Schumpeter, em seu livro *The Theory of Economic Development*, que é a mais importante no contexto desse projeto — A inovação. O autor descrevia os empreendedores como indivíduos que criavam formas inovadoras de produção, explorando várias vias: novas mercadorias, introdução de novas tecnologias, reorganizando sistemas produtivos, entre outras. Quando bem sucedido, ele provoca imitação generalizada. Tal sucesso pressupõe um grande excedente de força sobre a demanda cotidiana e é algo peculiar e por sua natureza rara. (Schumpeter, 1961, pp.151)

Por outro lado temos um outro conceito muito valorizado para o empreendedor; A Oportunidade. O empreendedor é um agente que explora as oportunidades existentes e geradas pelas mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e normativas. (Drucker, 1985)

Aliando essas duas vertentes temos uma força muito poderosa, que se aplicada de maneira correta em um ambiente com fins sociais pode gerar muito impacto, o que veremos com o estudo do Empreendedorismo Social.

O SURGIMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A designação empreendedorismo social é mais recente e suas definições e conceitos ainda se encontram em desenvolvimento. Devido a pouca bibliografia pode gerar alguma confusão não somente no material encontrado em português mas também nas escolas e publicações internacionais. Na tabela 1 abaixo podemos ver alguns desses conceitos como o da School Social Entrepreneurship - SSE, do Reino Unido ou da Canadian Center Social Entrepreneurship - CCSE, do Canadá.

SCHUMPETER, Joseph - *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.*

DRUCKER, Peter - *Innovation and Entrepreneurship Principles and Practices*

Tabela 1 - Conceitos de Empreendedorismo Social. Fonte: (Oliveira, 2004)

ORGANIZAÇÃO	ENTENDIMENTO
School Social Entrepreneurship SSE, UK-Reino Unido	<p>“É alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro.</p> <p>Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários [...] Empreendedores sociais nunca dizem ‘não pode ser feito’”</p>
Canadian Center Social Entrepreneurship – CSSE, Canada	<p>“Um empreendedor social vem de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social [...] Indivíduos que [...] combinam seu pragmatismo com habilidades profissionais, perspicácias.”</p>
Found Schwab, Suíça	<p>“São agentes de intercambiação da sociedade por meio de: proposta de criação de idéias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criação de parcerias e formas/-meios de auto-sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social. [...] características comuns aos empreendedores sociais: apontam idéias inovadoras e vêem oportunidades onde outros não vêem nada; combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários com sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas, e trabalham 24 horas do dia para conseguir seu objetivo social.”</p>
The Institute Social Entrepreneurs – ISE, EUA	<p>“Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão (social) e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é base nas competências de uma organização), tornando-as menos dependentes do governo e da caridade.”</p>
Ashoka, EUA	<p>“Os empreendedores sociais são indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade. São inovadores sociais que deixarão sua marca na história.”</p>
Erwing Marion, Kauffman Foundation	<p>“Empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social, sem se ater aos recursos.”</p>

Antes de afirmar o que é empreendedorismo social, é mais vantajoso mostrar o que não é empreendedorismo social, para evitar algumas das confusões previamente citadas. Isto posto, empreendedorismo social não pode ser considerado responsabilidade social empresarial, porque seria supor um conjunto de ações internas e externas planejadas com base nos valores e missão da empresa ante as necessidades da comunidade onde ela está inserida.

Não pode tampouco ser considerado uma profissão, pois não é constituída legalmente, não possui formação técnica ou universitária, não possui nenhum órgão regulador ou código de ética profissional.

A Tabela 2 faz o comparativo entre os principais pontos que diferem e, ao mesmo tempo, apresentam certa semelhança com o empreendedorismo social.

Tabela 2 - Características do Empreendedorismo Social, Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Privado. Fonte: (Oliveira, 2004)

EMPREENDEDORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
É Individual	É individual com possíveis parcerias	É coletivo e integrado
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	Produz bens e serviços para a comunidade, local e global
Tem o foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende à comunidade conforme sua missão	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo (stakeholders)	Sua medida de desempenho são o impacto e transformação social
Visa a satisfazer necessidades dos clientes e a ampliar as potencialidades do negócio	Visa a agregar valor estratégico ao negócio e a atender as expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores	Visa a resgatar pessoas da situação de risco social e a promovê-las, e a gerar capital social, inclusão e emancipação social

Para a realização do projeto o assumimos como uma associação entre o tradicional tema do empreendedorismo e o recente tema das empresas sociais, emergente no quadro das problemáticas, organizações que surgiram nos últimos 30 anos, em resposta aos graves problemas de exclusão social e desemprego. Essas empresas tem se organizado segundo lógicas empresariais e inscrevem suas atividades no mercado embora prossigam finalidades sociais de interesse geral e não o interesse privado lucrativo.

A associação entre o empreendedorismo no tradicional domínio da economia e gestão empresarial, e a recente emergência das temáticas das empresas sociais é espontânea, carecendo de uma efetiva contextualização teórica e conceitual. (Quintão, 2004, p. 3)

O EMPREENDEDOR SOCIAL

Os conteúdos acima dizem respeito aos conceitos sobre o empreendedorismo social, mas carecem de esclarecer quem é esse profissional e qual o seu perfil.

Juntamente com a pesquisa chegou-se a alguns fatores comuns apresentados por esses indivíduos que priorizam o desenvolvimento de negócios voltados para soluções dos problemas sociais de sua comunidade.

Os dados encontrados durante a pesquisa e exibidos na tabela 3 podem sinalizar a presença de um indivíduo super-humano ou com poderes além da população em geral, à primeira vista, mas um olhar mais aprofundado sobre o tema mostra o quanto esses fatores são essenciais a qualquer profissional que busque estar no topo de seu campo específico fugindo da zona da mediocridade.

OLIVEIRA, Edson M. - Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios.

QUINTÃO, Carlota - Empreendedorismo Social e oportunidades de construção do próprio emprego.

Tabela 3- Perfil do Empreendedor Social. Fonte: (Oliveira, 2004)

CONHECIMENTOS	POSTURAS
Saber aproveitar as oportunidades Ter competência gerencial Ser pragmático e responsável Saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais	Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade Ser determinado Ser engajado, comprometido e leal Ser ético Ser profissional Ser transparente Ser apaixonado pelo que faz
HABILIDADES	COMPETÊNCIAS
Ter visão clara Ter iniciativa Ser equilibrado Ser participativo Saber trabalhar em equipe Saber negociar Saber pensar e agir estrategicamente Ser perceptivo e atento aos detalhes Ser ágil e criativo Ser crítico e flexível Ser focado Ser habilidoso Ser inovador Ser inteligente e objetivo	Ser visionário Ter senso de responsabilidade Ter senso de solidariedade Ser sensível aos problemas sociais Ser persistente e competente Ser consciente Saber usar forças latentes e regenerar forças pouco usadas Saber correr riscos calculados Saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos Saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos setores da sociedade Saber improvisar Ser líder

Com esses dados em vista podemos dizer que o empreendedorismo social com seu caráter único, comporta um elevado potencial de inovação na intervenção social e de criação de oportunidades de trabalho, sobretudo entre os profissionais do setor social. Portugal é um país onde o Terceiro Setor, e de alguma forma as empresas sociais estão em emergência, existindo já um conjunto de instrumentos legais relevantes neste domínio. (Quintão, 2004)

EMPRESAS SOCIAIS

As empresas sociais são referidas por Quintão, como um conjunto de organizações e práticas empresariais surgidas no final da década de 70, como formas de reação, por parte de coletividades da sociedade civil, à crise econômica e social. Num contexto de agravamento de tradicionais problemas de pobreza e emergência de novos problemas sociais, estas dinâmicas sociais surgem como novas formas de organização econômica e desenvolveram serviços e atividades diversas, como resposta a situações em que se expressam as mazelas em seus contextos locais.

Dentre os problemas sociais existentes que valeram a criação de algumas dessas empresas estão:

- Jovens com famílias desestruturadas
- Dificuldades no domínio escolar e profissional
- Desempregados com dificuldade de inserção no mercado de trabalho
- Problemas de saúde
- Minorias étnicas

As empresas portanto surgem para ocupar o espaço vazio deixado pelo Estado, incapaz de produzir respostas às necessidades específicas da população e em crise orçamental e de legitimação, bem como dos sistemas privados do mercado, que desinteressados por áreas de pouca lucratividade focam em outros setores.

Assim como aconteceu com as empresas de mercado e organizações públicas, as empresas sociais encontraram formas próprias, inovadoras e diversificadas tanto jurídicas como institucionais com as quais se estabeleceram e partilham muitas características de gestão empresarial e se organizam como associações, mutualidades, cooperativas ou fundações.

O que resulta numa amálgama de caminhos no que diz respeito a sua gestão empresarial e o campo ao qual se destinam. Dentre as soluções encontradas para resolver os problemas sociais deixados pelo Estado, uma que está se destacando com muitos desses empreendedores é o crowdfunding ou investimento coletivo. Onde além de utilizarem uma forma inovadora de gerar capital sem risco conseguem realizar tudo sem as barreiras da burocracia como podemos ver no capítulo seguinte.

2.2 Crowdfunding

De forma simplificada podemos dizer que crowdfunding é o processo de pedir ao público em geral doações que formarão o capital inicial para novos empreendimentos. Usando esta prática, os empresários e proprietários de pequenas empresas e startups podem ignorar as empresas de capital de risco e os investidores anjo totalmente e receber o financiamento de usuários comuns da Internet. O que também fornece uma valiosa validação em relação aos conceitos do projeto diretamente do público alvo. (Steinberg, 2012, p. 3)

COMO FUNCIONA

Através de uma plataforma de crowdfunding, os idealizadores podem construir páginas web com informações do host, fotos e vídeos promocionais sobre produtos, projetos ou serviços aos quais eles estão buscando financiamento. Aos usuários apoiadores das ideias são oferecidas recompensas em troca do seu apoio. Esses benefícios normalmente são em forma de mercadorias exclusivas, acesso antecipado para novas versões, ou incentivos mais pessoais. A título de exemplo podemos dar o caso de um filme, onde a doação de 20€ lhe daria de prêmio uma cópia do DVD, de 50€ viria com um poster autografado e com 500€ ser listado como produtor executivo. Para o caso de um valor mais elevado como 2.500€ poderia receber um manuscrito com uma nota de agradecimento do realizador, ou até uma participação no filme.

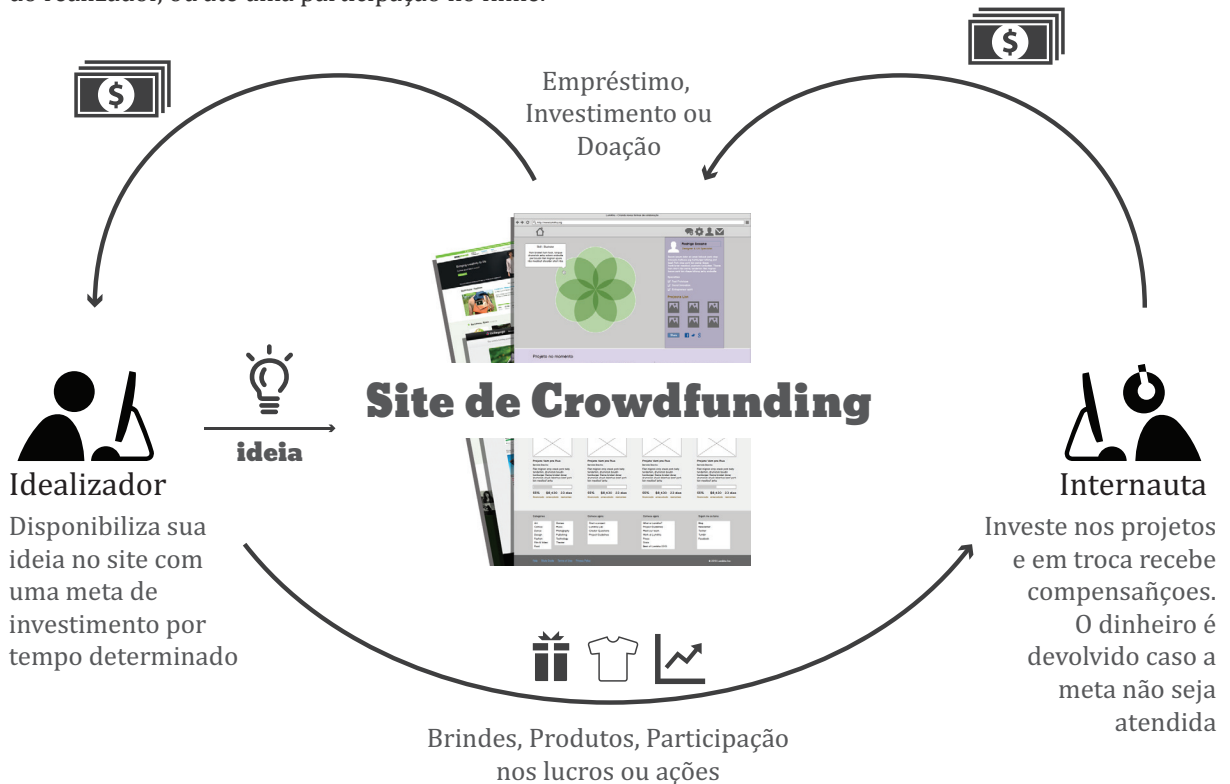


Figura 1 - Como funciona o crowdfunding

O crowdfunding tem crescido em popularidade recentemente, principalmente após o caso do presidente dos Estados Unidos da América Barack Obama que em 2008 utilizou a plataforma Kickstarter (kickstarter.com) para arrecadar fundos para sua campanha eleitoral juntando mais de 3 milhões de doadores¹. Muitos pequenos projetos têm obtido o apoio necessário para darem o primeiro passo e serem colocados em prática de forma colaborativa,

¹ CUMMINGS, Jeannie - 2008
campaign costliest in U.S. history

trazendo uma nova mentalidade de realização aos envolvidos.

A iniciativa do crowdfunding está rompendo barreiras nomeadamente:

- Ideológicas: Permite um idealizador conseguir investimento mesmo sem nenhum capital inicial.
- Físicas: Permite oferecer suporte a ideias independentemente de onde você se encontra pois é feita de forma virtual através de transações eletrônicas na internet.
- Econômicas: Transforma todos com uma conexão a internet em potenciais investidores, retirando o poder centralizado atual das mãos dos bancos e investidores do capital de risco.

Além desses fatores o crowdfunding chama atenção também pelas estatísticas de sucesso e retorno como afirma Mollick em um recente estudo *The Dynamics of Crowdfunding Determinants of Success and Failure* onde afirma que embora muitos projetos financiados tenham dado retorno com um atraso médio de pouco mais de um mês, “poucos projetos pareciam não apresentar um desempenho à altura de suas obrigações”. (Mollick, 2013, p. 11) Em outras palavras, a comunidade de crowdfunding parece disposta a trabalhar com projetos com elevada probabilidade de sucesso.

O crowdfunder não tem preferência — ou, pelo menos, esta não parece ser sua preocupação — pelo sexo ou pela localização do empreendedor em busca de financiamento. Depois de analisar 3.200 projetos de tecnologia da Kickstarter nos setores de hardware, software, videogames e design do produto — áreas que costumam atrair o investimento de capital de risco — Mollick constatou que o crowdfunding “tem uma distribuição mais democrática do que o financiamento do capital de risco”.

Isso é muito importante, já que a disponibilidade de empréstimos para as pequenas empresas secou, acrescenta William Cunningham, CEO da Creative Investment Research, empresa de análise econômica de Washington, D. C. *“As instituições financeiras de grande porte abandonaram esse setor. É mais fácil para elas investir em derivativos do que em empréstimos para pequenas empresas”*. A tecnologia de crowdfunding de novos empreendimentos *“faz toda a diferença do mundo. É um multiplicador de forças; um fator de barateamento”*. (Universia, 2013)

O que podemos perceber é que esta nova iniciativa tem obtido muito sucesso e só vem crescendo. Em um relatório de maio de 2012 emitido pela empresa de consultoria especializada Massolution, o volume de negócios oriundos do crowdfunding atingiu a marca de 2,7 bilhões de dólares em 2012 e 1 milhão de projetos financiados². Isto representa um crescimento de 81 por cento em comparação com o ano anterior. Para este ano acredita-se que o valor atingido será de 5,1 bilhões de dólares. (Massolution, 2012)

CROWDFUNDING SOCIAL

Nosso sistema financeiro a cada dia convence mais e mais de pessoas de que não é mais viável e precisamos repensar a forma como colocamos os nossos interesses pessoais a frente dos interesses coletivos e sócio-ambientais.

É com esse contexto que surge desde meados da década de 70 as chamadas empresas sociais. Unindo esse contexto a esse novo modelo de negócio que é o crowdfunding surgiu a ideia de criar uma empresa que possui uma plataforma de crowdfunding centrada em projetos de empreendedorismo social que funcionaria como a vitrine para as soluções das

2 MASSOLUTION - Crowdfunding Industry Report - Market Trends, Composition and Crowdfunding Platforms

MOLLICK, Ethan R. - *The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study*.

UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON. *Innovación y Empresa. La evolución de la financiación colectiva ha incrementado los retornos y los riesgos*.

mazelas enquanto na outra ponta temos os jogos online para smartphones e tablets onde o dinheiro investido na compra de versões pagas ou itens para jogos é convertido em apoio aos projetos do site.

Porém o investimento coletivo não é uma ferramenta engessada, possuindo atualmente diversas formas de aplicação que podem ser divididas em quatro categorias:

- Equity-based - Neste modelo o retorno ao investidor é através de capital da empresa, ou propriedade, e não bens ou serviços. A ideia é muito semelhante à forma como as ações são compradas e vendidas no mercado de ações.
- Lending Based - Neste modelo o público empresta dinheiro a um indivíduo ou empresa com o entendimento de que o empréstimo será pago com juros.
- Reward Based - Neste modelo os investidores recebem bens e serviços em troca das suas contribuições.
- Donation based - O modelo de doações ocorre quando um indivíduo, empresa ou organização aceita doações de caridade.

Ainda segundo o estudo, os modelos que oferecem retorno financeiro como Lending Based ou Equity Based são mais efetivos para bens digitais, aplicativos para dispositivos móveis ou entretenimento como jogos, filmes e música. São eles que atingem as maiores somas nas arrecadações por projeto. Mais de 80% dos projetos nesta categoria arrecadam mais de \$25,000.

O modelo Donation e Reward são orientados para causas sociais que apelam para as crenças e desejos dos financiadores. Esses projetos recebem menos financiamento, onde 63% são pagos a projetos que atraem menos de U\$5,000. O que estes estudos sugerem é que o crowdfunding já está atingindo a população, falta um maior incentivo as ideias de cunho social e um investimento maior na promoção dos sites que tem em seu foco nesses projetos.

E isso significa repensar sua comunicação e a forma de interação desses sites com o público. Toda a investigação até o momento se mostrava imensamente favorável ao desenvolvimento da empresa. Havia encontrado a necessidade e os recursos legais para a sua criação e uma maneira simples e de baixo risco de manter a empresa rentável. A próxima etapa do projeto foi investigar como atrair clientes dispostos a investir em desenvolvimento social.

E estes são os temas abordados nos capítulos seguintes com a Customização de Massa e o Marketing One-One.

2.3 Customização de Massa

“(...) Lembra quando o café era dividido em dois tipos: o expresso e o coado? Quem já foi a uma loja da Starbucks e encontrou aquele ambiente acolhedor com uma enorme variedade de produtos, sabe que isso mudou muito. Hoje, na Starbucks ou na sua casa com o Nespresso, há tanta variedade que é possível escolher um café que é quase seu, de tão específico. (...)” (Prado, 2011)

Nesse contexto surge a expressão “customização em massa” primeiramente citada por Joseph Pine, que a definiu como desenvolver, produzir, comercializar e entregar produtos e serviços a preço razoável com suficiente variedade e personalização para que quase todos encontrem exatamente o que querem. Em outras palavras, o objetivo é dar aos clientes o que eles quiserem quando quiserem.

Falar de customização de massa significa falar das transformações na economia moderna que estão acontecendo atualmente, e para explicar o que é essa mudança é preciso voltar ao início das transações comerciais.

No início, todo o comércio era feito através de mercadorias ou *commodities*³. E entendia-se por mercadorias tudo que se podia extrair da terra: animais, vegetais e minerais. Extraía-se esses produtos e vendia-se no mercado. Era uma economia essencialmente agrária.

Com a chegada da revolução industrial no séc. XVIII houve uma mudança na oferta predominante passando da venda de mercadorias para os bens de consumo e as mercadorias passaram a ser as matérias-primas desses bens. Passamos de uma economia agrária para uma economia industrial. O que acontece a partir dos últimos 50 anos então é uma comoditização dos bens de consumo. Isso significa que os bens passaram a ser tratados como mercadorias, onde as pessoas não dão mais importância ao seu processo de fabricação e passam a ter um único aspecto importante. O Preço.

O que Pine defende é que a forma de combater essa comoditização é através da customização. A customização de bens originou a criação de serviços, pois este era direcionado a um cliente específico, não fazia parte do inventário e era produzido de acordo com a necessidade do cliente. Essa mudança fez com que a economia mudasse novamente de uma economia industrial para uma economia baseada em serviços.

Nos últimos 30 anos entretanto estamos vivenciando uma nova mudança onde os serviços estão sendo comoditizados. Isso significa que é necessário avançarmos a uma nova forma de economia baseada na customização dos serviços. Isso significa criar um serviço que é tão apropriado para uma pessoa em particular que é exatamente o que ela precisa naquele exato momento no tempo e espaço. E assim não podemos evitar que esse momento seja algo inesquecível e essa oferta se transforme em uma experiência única. (Pine, 2004)

A nova economia então é baseada em experiências e essas serão as ofertas predominantes. Podemos ver no gráfico abaixo a evolução da economia do início até o momento atual.

³ As commodities são habitualmente substâncias extraídas da terra e que mantêm até certo ponto um preço universal. (Wikipedia- <http://pt.wikipedia.org/wiki/Commodity>)

PRADO, Mauricio Almeida - Tendência a hiper customização das marcas de consumo

PINE, Joseph - Joseph Pine talks on what consumers want

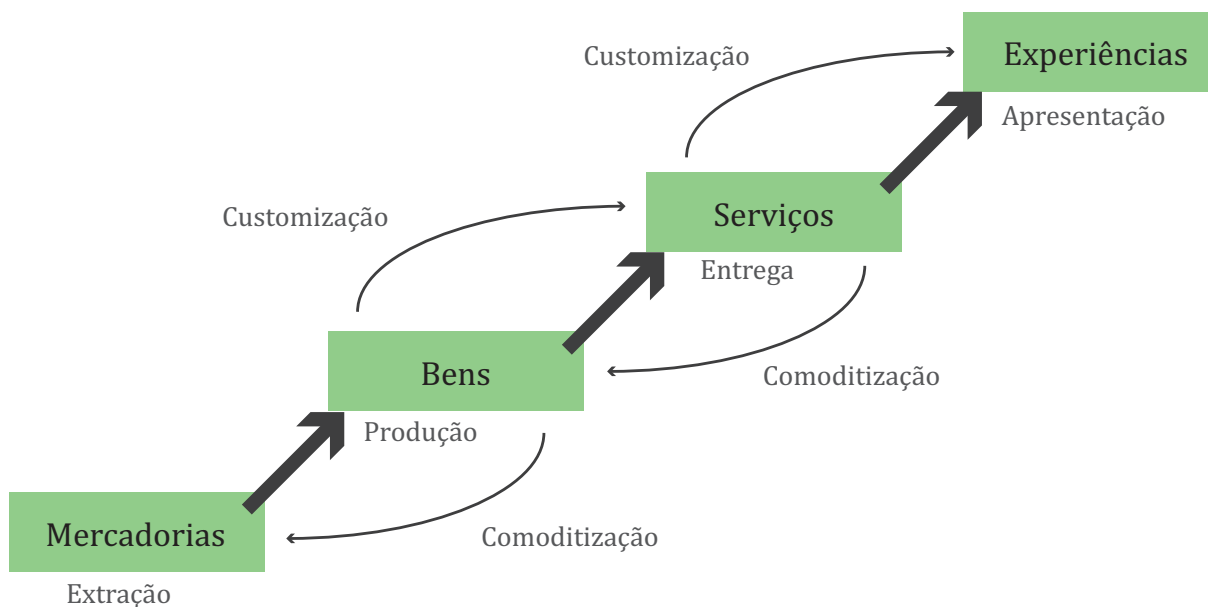


Figura 2 - Evolução da economia. Fonte: PINE, 2004

Customização em massa exige flexibilidade e capacidade de resposta rápida. Em um ambiente em constante mudança, as pessoas, processos, unidades e tecnologia reconfiguram-se para dar aos clientes exatamente o que eles querem. Gestores coordenam indivíduos independentes e capazes, e um sistema de articulação eficaz é crucial. Resultado: baixo custo, alta qualidade, bens e serviços personalizados. (Pine, 2000, p. 151)

Pollard (Pollard, 2008) afirma que customização em massa requer que a rede operacional seja flexível e dinâmica, porque o propósito original da customização em massa é a adaptação de um-para-um, o seu objetivo é permitir que os clientes projetem para si os produtos que necessitam. Com esse objetivo, as demandas dos clientes tornam-se previsíveis. Para ser flexível, as operações devem ser um sistema de unidades ou módulos, cada um deles é geralmente uma tarefa ou processo.

Capacidade de resposta rápida é um conceito amplo que é avaliado por alguns critérios, tais como a capacidade de oferecer exatamente as características que os clientes precisam, proporcionando, tal como prometido, e fornecendo a quantidade estabelecida por contrato.

Outro ponto muito importante citado por Pollard, é que a customização em massa exige que, além de satisfazer às exigências da maioria dos clientes, o custo de operação (portanto preços) e da qualidade dos produtos deve ser melhorado. É inaceitável que se massifique resultados de personalização com um custo adicional alto e que coloque o produto fora de uma faixa de preço aceitável.

VANTAGENS DA CUSTOMIZAÇÃO DE MASSA

Customização de massa gira em torno do conceito “fazer por demanda”. Fazer por demanda é certamente a solução quando a empresa não sabe a demanda até receber o pedido nas mãos. O resultado é a produção após o pedido. Anteriormente o conceito era “fazer antecipadamente” ou “fazer estoque” ou seja a produção é iniciada antes dos pedidos.

O problema desse formato de produção antecipada é que se baseia em informações imprecisas e em números do passado que não conseguem atender as diferentes demandas da customização de massa. Existe portanto um desequilíbrio entre a informação prévia e as demandas reais

PINE, Joseph - Markets of One - Creating Customer Unique Value through Mass Customization.

POLLARD, Dennis - Strategies for Mass Customization. Journal of Business & Economics Research.

sobrecarregando os custos tais como o custo de estoque. Com uma abordagem de atendimento por demanda os produtos são produzidos após o pedido na quantidade necessária e com a qualidade desejada. Além disso, através das pequenas variações dos produtos, podemos atender com um maior grau de sofisticação a um consumidor cada vez mais exigente nesta economia global.

Pine identifica quatro abordagens para aplicação da customização de massa:

- Customização Colaborativa - estas organizações estabelecem um diálogo para ajudar os clientes a articular as suas necessidades e, em seguida, desenvolvem saídas personalizadas para atender a essas necessidades. Um exemplo seria a página de compras de um computador Dell onde cada item do computador pode ser escolhido separadamente.
- Customização Adaptável - Os clientes compram um produto padrão, mas podem modificá-la por si mesmos com base em suas necessidades. Por exemplo, a Microsoft oferece um pacote de software projetado para executar todas as atividades das pequenas empresas. Mas se o comprador (a empresa de pequeno porte) quer, por exemplo, adicionar mais funções de contabilidade para o pacote, permite fazer isso, porque ele usa uma linguagem de programação popular que pode ser utilizada por outros programadores.
- Customização Cosmética - Essas empresas produzem um produto padrão, mas o apresentam de forma diferente para diferentes clientes. Por exemplo, plantadores de amendoins e nozes oferecem uma variedade de recipientes com base em necessidades específicas de seus clientes de varejo como Wal-Mart, Pingo Doce ou Continente.
- Customização Transparente - Estas empresas fornecem produtos personalizados sem que os clientes saibam que o produto foi customizado para eles. Por exemplo, a Amazon.com fornece recomendações de livros com base em informações sobre as compras passadas.

Além dos tipos de customização precisamos estar atentos a forma como esse processo é aplicado. Pollard afirma que uma campanha de customização de massa para obter sucesso depende de alguns fatores chave, nomeadamente:

- Produto com design modular – Cada módulo possui autonomia operacional para o seu processo particular. Sem isso, a personalização do produto seria muito difícil em termos de tempo e custo. Em um design de produto modular, os produtos são projetados sob alguns módulos ou processos que permitem qualquer tipo de personalização.
- Processo de fabricação flexível – A customização de massa gera uma variedade de produtos diferentes. Isso exige que o sistema seja altamente flexível. Este fator reflete a capacidade de produção em termos de adaptação à elevada diferença dos produtos, tempo de espera e custo de modificar o sistema mesmo com um pequeno volume de pedidos de produtos.
- Gerenciamento de pedidos sofisticado – A customização de massa é baseada em um profundo conhecimento das demandas dos clientes. Como as demandas individuais são extremamente diferentes, o sistema de gerenciamento de pedidos é crucial para elevar as relações entre o cliente e o fabricante. O sistema oferece uma amálgama de serviços como criação de perfis individuais dos clientes em uma base de dados e gerenciar o grande volume dos inúmeros clientes, além de manter de fácil acesso o controle sobre o andamento de cada pedido.

- Sistema de informação integrado – O papel dos sistemas de informação em uma empresa de customização em massa é muito crítico para o sucesso. A principal característica da personalização em massa - a incerteza da demanda - e as exigências da produção flexível, prazos de entrega curtos, a adaptação exata, e capacidade de resposta rápida, exige um sistema de informação eficiente para garantir o fluxo de informações suave e preciso entre clientes e fabricantes, bem como entre as divisões da empresa. Para gerenciar essas tomadas de decisão minuto-a-minuto, é necessário um sistema de suporte à decisão que integra informações de todos os participantes em toda a organização, bem como entre os clientes e o fabricante.

- Adiamento de assembléia - A incerteza das exigências da customização de massa é um grande obstáculo para a produção em termos de custos operacionais. A perspectiva de hibernação do sistema operacional quando a demanda é menor do que a capacidade de produção é um dos medos dos fabricantes porque pesam muito sobre os ativos fixos, despesas gerias de estoque, manutenção, salários, etc. Entretanto a empresa pode eliminar esses custos se possuir soluções para adiar suas operações quando o volume de demanda for baixo. E ainda pode garantir que a operação reinicie rapidamente no caso de um aumento repentino de pedidos.

A solução da customização de massa portanto não é uma novidade porém está adequada a necessidade dessa empresa que quer atingir o maior número de consumidores e deseja fazê-los se sentirem únicos em sua relação com o site.

O próximo passo para atender as necessidades da empresa é entender como manter este consumidor fiel de forma que este retorne ao site para colaborar cada vez mais. Esse campo é abordado pelo marketing one-one que é o tema do próximo capítulo.

2.4 Marketing One-one

O Marketing possui duas características principais no que diz respeito ao impacto sobre os clientes. Primeiro, marketing bom é o que gera resultados positivos na percepção do valor da marca. Segundo, o marketing bom é o que gera conversões. Para atingir esse status o marketing depende de micro segmentações, provendo gratificações instantâneas e a melhora da experiência do consumidor.

Diversos fatores contribuem para moldar a experiência e criar um relacionamento mais profundo com esse mesmo consumidor. Em um ambiente complexo de múltiplos canais de contato, usar a tecnologia de forma inteligente pode promover o marketing bom em excelente e permitir experiências diferenciadas ao consumidor melhorando sua resposta de uma maneira previsível, como afirma o white paper da Wipro Technologies de 2012. (WIPRO, 2012)

O caminho convencional para criar uma estratégia de marketing é passar os dados para as mãos de analistas, que irão digerir essa informação, filtrá-la e inseri-la em diversos modelos até obter algum insight para a melhor ação. Na maioria dos casos, um insight para ação, pode ser irritante, porque até a empresa transformar a ideia em uma resposta tática, o consumidor e as condições do mercado já se alteraram. Além disso essas estratégias de marketing tem uma limitação com respeito ao retorno de investimento (ROI).

O desafio consiste portanto em transformar esse processo em um processo centrado no cliente e atingir o consumidor certo, no tempo e lugar preciso. Uma análise dirigida nos comportamentos específicos de cada consumidor, estudando seu perfil, hábitos, preferências e necessidades pode amplificar a relevância da marca e principalmente os gastos desse cliente.

A resposta esse desafio vai de encontro ao conceito do marketing one to one (O2O) e consiste na venda de tantos produtos e serviços quanto seja possível a cada cliente, também chamado de conjunto alargado de necessidades, por uma vida inteira, ao contrário do tradicional modelo da venda de um produto ou serviço de cada vez para o maior número possível de consumidores. Este conceito serve, sobretudo, para obter a lealdade dos clientes.

Estranhos » Amigos » Clientes » Clientes Fiéis

Figura 3 - Transformar estranhos em clientes fiéis

Este conceito foi criado no início da década de 90 pelo consultor americano Don Peppers, presidente da Marketing 1:1, uma consultora com sede em Stamford, Connecticut, Estados Unidos. Peppers e a sua sócia Martha Rogers publicaram vários livros sobre este conceito dos quais se destacam “Enterprise One to One” e “Marketing One to One”.

Hortinha (Hortinha, 2001) afirma que o marketing O2O é uma das mais emergentes ferramentas que surgiram com a nova economia, consistindo em contatos diretos que ocorrem individualmente entre a empresa e um cliente (ou grupo de clientes com necessidades idênticas).

O marketing O2O, deve ser utilizado para conseguir uma relação personalizada com os clientes, de forma a conhecê-los o suficiente para poder oferecer a cada categoria os bens e serviços mais adequados. Esta ferramenta é fundamental na fidelização dos clientes, contribuindo para a maximização da receita média por cliente.

WIPRO TECHNOLOGIES - Big Data -
Catalyzing Performance in
Manufacturing

HORTINHA, Joaquim - E-Marketing
- Um guia para nova economia

As ações desenvolvidas neste âmbito visam a satisfação das necessidades do consumidor, constituindo a base para a criação de uma relação duradoura, na conquista da sua confiança e lealdade à marca.

A COMUNICAÇÃO ONE-TO-ONE

Você não está prestando atenção. Ninguém está. (Godin, 1999, p. 23)

A afirmação de Godin tem várias implicações na comunicação, mas os marketeers precisam nos fazer prestar a atenção aos anúncios para que estes funcionem. Se eles não interromperem nossa linha de pensamento plantando em nosso cérebro uma espécie de semente em nosso consciente ou inconsciente o anúncio falhou. Foi dinheiro desperdiçado.

Nesse contexto podemos definir a publicidade como a ciência da criação e colocação de uma mídia que interrompe o consumidor e, em seguida, o convence a tomar algumas medidas. Isso pode parecer bastante para um intervalo de 30 segundos na TV ou em 25 cm² no jornal, mas sem a interrupção, não há espaço para a ação, e sem a ação o anúncio falha.

Godin veio introduzir o conceito de 'permission marketing', para descrever o modo como as estratégias de marketing O2O devem ser implementadas. Este conceito contrasta com aquilo a que o mesmo autor chama 'interruption marketing', defendendo que para uma boa relação entre a empresa e o cliente, deve ser evitado este último e faz uma lista dos problemas com o marketing de interrupção:

1. Os seres humanos têm uma quantidade finita de atenção. Você não pode ver tudo, lembrar-se de tudo, ou fazer tudo. Como a quantidade de ruído em suas vidas aumenta, o percentual de mensagens que o afetam inevitavelmente diminui.

2. Os seres humanos têm uma quantidade finita de dinheiro. Você também não pode comprar tudo. Você tem que escolher. Mas porque sua atenção é limitada, você só vai ser capaz de escolher entre as coisas que você observa.

3. Quanto mais produtos são oferecidos menos dinheiro há para circular. É um jogo de soma igual a zero. Cada vez que você compra uma Coca-cola você não precisa comprar uma Pepsi. Conforme o número de empresas oferecendo o produto aumenta, e o número de produtos de cada empresa multiplica, é inevitável que haja mais perdedores do que vencedores.

4. Para conseguir captar mais atenção e mais vendas o marketing de interrupção precisa aumentar os gastos.

5. Esse aumento de exposição custa grandes quantias de dinheiro. As empresas não tem outra opção senão fazer investimentos ainda maiores do seu orçamento causando desequilíbrios na empresa.

6. A consequência é que quanto mais é investido menor é o retorno. Quanto menor é o retorno mais é investido.

O cenário exige a necessidade de uma abordagem diferente. E a grande diferença reside na forma de enxergar os clientes. O formato tradicional tem como objetivo atrair mais e mais clientes enquanto que a abordagem O2O quer criar um relacionamento com o cliente existente, para ganhar sua confiança e fazê-lo gastar ainda mais com a empresa.

Podemos fazer uma analogia dessa sequência com um relacionamento entre duas pessoas. Essa sequência é dividida em cinco passos que Godin descreve como os cinco passos para namorar seu cliente.

..... O primeiro passo é cada ação de marketing oferecer um incentivo

GODIN, Seth - Permission Marketing:
Turning Strangers Into Friends
And Friends Into Customers

para o cliente se candidatar. Na linguagem do namoro, isso significa oferecer algo que o torna interessante o suficiente para conseguir um primeiro encontro. A primeira data, representa um grande investimento de tempo, dinheiro e ego. Portanto necessita de um motivo para o cliente se voluntariar.

Sem um motivo pessoal de continuar, o novo cliente, não irá retornar para um novo encontro. Isso significa que é necessário oferecer um benefício para o consumidor a fim de evitar ser ignorado e seguir o mesmo destino de todas as outras empresas que buscam sua atenção. O incentivo pode ser no formato de informação, entretenimento ou sorteio mas é essencial que seja evidente e entregue. É nesse momento que o marketing de permissão age rápido para conseguir o “opt-in” para uma série de comunicações.

Em segundo lugar, usando a atenção oferecida pelo consumidor, o comerciante oferece um currículo ao longo do tempo, ensinando o consumidor sobre o produto ou serviço que ele tem para oferecer. O comerciante sabe que o primeiro encontro é uma oportunidade para vender a outra pessoa em um segundo encontro. Cada passo ao longo do caminho tem que ser interessante, útil e relevante.

Quando o cliente concorda em prestar atenção, torna mais fácil ensiná-lo sobre o seu produto. O marketing agora é capaz de focar nos benefícios do produto tornando essa capacidade de falar livremente ao longo do tempo no elemento mais poderoso desta abordagem de marketing.

O terceiro passo envolve o reforço do estímulo. O marketing deve trabalhar para reforçar o incentivo, para ter certeza de que a atenção continua. Este relacionamento é facilitado por ser um diálogo de duas vias, assim a empresa pode ajustar os incentivos que estão sendo oferecidos e afiná-los para cada perspectiva.

Juntamente com o reforço do estímulo, o quarto passo é o de aumentar o nível de permissão que a empresa recebe do cliente potencial. O objetivo é motivar o consumidor a dar cada vez mais permissão ao longo do tempo. Permissão para recolher mais dados sobre sua vida pessoal, hobbies ou interesses. Permissão para oferecer uma nova categoria de produto para a consideração. Permissão para proporcionar uma amostra do produto. A gama de permissão possível a partir de um cliente é muito grande, e limitada apenas pela relevância da empresa para o cliente.

O quinto passo consiste em transformar as permissões recebidas em lucro, fazendo o cliente adquirir o comportamento desejado. Quando a permissão é concedida, o cliente se torna um bem verdadeiramente significativo para a empresa. Em outras palavras, o quinto e último passo é aproveitar a sua permissão em uma situação lucrativa para ambos, utilizando a mais valia do cliente – a atenção.

VANTAGENS DO MARKETING ONE-ONE

Conforme foi visto anteriormente o marketing O2O utiliza um conjunto de técnicas para conseguir a personalização nos contatos com os seus clientes.

Os principais benefícios da utilização das técnicas de marketing O2O são:

1. Maior facilidade de identificação do segmento alvo, utilizando toda a informação fornecida pelos clientes quando do registro, bem como todo o histórico de contatos que o cliente teve no site da empresa.

2. Maior profundidade no relacionamento entre a empresa e o consumidor, devido ao maior conhecimento que esta possui do cliente.

3. O custo dos contatos reduz significativamente via e-mail ou através do site, comparado a contatos pessoais, por correio ou telefone. Havendo ainda a possibilidade de personalização através do registro no site, onde o utilizador é logo identificado e tem acesso a suas informações específicas.

De um modo resumido, ainda de acordo com as palavras de Hortinha para ter sucesso na implementação de ações de marketing O2O, é necessário utilizar os seguintes procedimentos para construir uma relação personalizada:

Tabela 4 - Criando relações personalizadas Fonte: (Hortinha, 2001)

AÇÃO	SIGNIFICADO
<i>Captação</i>	Enriquecer a ficha deste com a maior diversidade possível de informação.
<i>Diferenciação</i>	Agrupar os clientes de acordo com o seu perfil de comportamento
<i>Interação</i>	Construir relações duradouras, em cada contato com estes.
<i>Customização</i>	Adaptar os produtos e serviços às necessidades do consumidor.
<i>Respeitar a privacidade do cliente</i>	Dar em cada novo contato, a possibilidade de este optar por não receber mais contatos.

Pela facilidade em analisar os custos e o retorno do investimento, as técnicas utilizadas em uma estratégia O2O são em sua maioria de forma online e tem o e-mail como principal ferramenta. O e-mail é extremamente versátil, podendo ser utilizado em diferentes funções relacionadas com a comunicação com o cliente, tais como a publicidade, serviço de apoio ao cliente e suporte técnico.

O mercado já percebeu a necessidade de cortar custos e reduzir os desperdícios, para isso já existem alternativas para quando a comunicação necessita dos meios tradicionais e impressos. Conceitos como o Print on Demand que reduz o desperdício de uma forma significativa pois é baseado em tecnologia de impressão digital que causa menos impacto no ambiente. Com o Print on Demand o stock deixa de ser um problema, além de manter os conteúdos sempre atualizados em cada vez que houver necessidade de novos documentos.

A conclusão que chegamos é que está claro que é necessário uma nova forma de enxergar o consumidor e que precisamos não só dar-lhes opções de customização de nossos serviços para que seja possível alcançar de forma única o maior número possível de clientes como é importante criar um relacionamento personalizado com este mesmo cliente para que ganhemos sua confiança e assim obtermos os melhores resultados para a empresa no que diz respeito aos lucros e aos gastos dos clientes em nossos produtos.

O próximo passo é descobrir como conceber ideias originais para alcançar estes objetivos e este é precisamente o tema que abordaremos no próximo capítulo sobre design thinking.

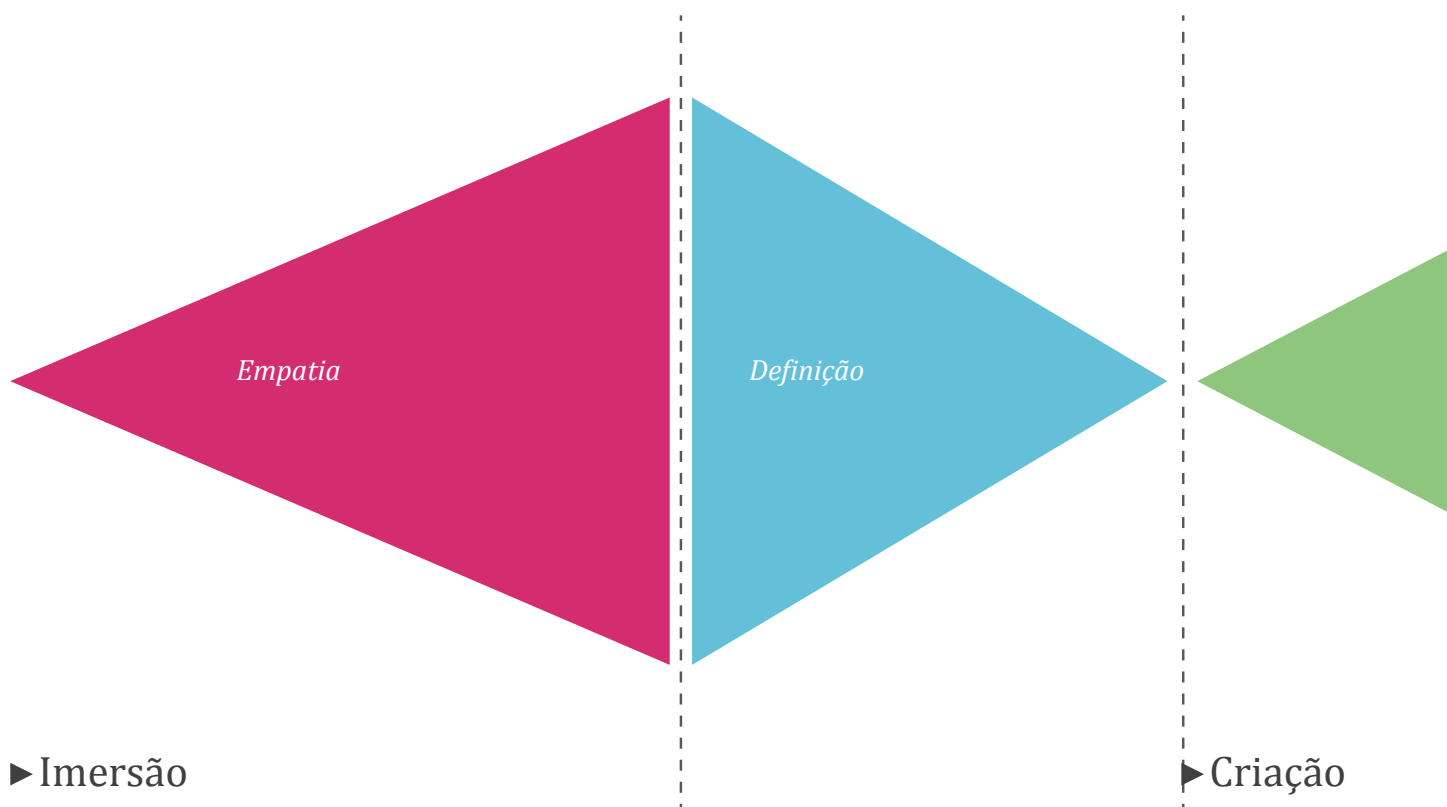
2.5 Design Thinking

Design Thinking foi um termo criado por Tim Brown, presidente da IDEO (ideo.com) uma das maiores empresas de inovação do mundo, para conseguir expressar a diferença entre ser designer e pensar como designer. Ele fala da migração do design do nível tático e operacional para uma abordagem mais estratégica. Por isso, defende que os CEOs, gestores, administradores, executivos, gerentes, vendedores e até estagiários deveriam pensar como designers; só assim as empresas conseguirão ser inovadoras no sentido mais radical da palavra.

Brown afirma que os designers têm passado as últimas décadas buscando o compromisso entre as necessidades humanas e a tecnologia disponível, sem nunca perder de vista as restrições práticas do negócio. E conseguem fazer tudo isso levando em consideração a intuição e a capacidade de desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional. A ideia é aplicar a maneira como os designers pensam (combinando o racional e o emocional) em qualquer situação; seja uma questão social, seja associado a um serviço.

“O Design Thinking pode identificar um aspecto de comportamento humano, e depois convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio.” — Tim Brown (Brown, 2008)

BROWN, Tim - Design Thinking.



PORQUE INOVAR?

Para Roger Martin (Martin, 2009) professor na Rotman School of Management e estudioso sobre o tema, design thinking é dar forma a um contexto em vez de tomá-lo como ele é. Ou seja, o conceito lida principalmente com o que ainda não existe. (Bonini, 2012) Lidar com o que não existe seria explorar a inovação no sentido mais radical da palavra e como foi abordado no capítulo de empreendedorismo social, é o caminho que desejamos através deste projeto de mestrado.

E como diz Bonini, é exatamente nesse ponto que muitas empresas falham na construção de modelos de inovação. Estão sempre buscando novos conceitos que vão romper o mercado, mas estruturam processos altamente rígidos na avaliação e seleção - geralmente de ideias e conceitos em estágios ainda prematuros. Enquanto caminham pelo funil da inovação e atravessam os gates, os conceitos são quantificados, avaliados e selecionados, o que torna o funil ainda mais estreito, pois exigem-se respostas que ainda não podem ser dadas. Todo esse processo tende a gerar como resultado, no máximo, melhorias nos produtos existentes, longe da ambição de desenvolvimento de inovações radicais.

O Design Thinking ajuda a criar novos serviços ou melhorar os já existentes para torná-los mais úteis e desejáveis para os clientes, e mais eficientes para as organizações provedoras de serviço, utilizando uma visão holística, multidisciplinar e integrada. (Moritz, 2005)

O PROCESSO

O processo imaginado por Brown é dividido em três etapas distintas que promovem ao final respostas únicas e novas a cada contexto do problema.

DESIGN THINKING. Design Thinking for Government

MARTIN, Roger - The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage

BONINI, Luis A. e DE BOER, Gustavo - Design thinking: uma nova abordagem para inovação.

MORITZ, Stefan - Service Design - Practical access to an evolving field

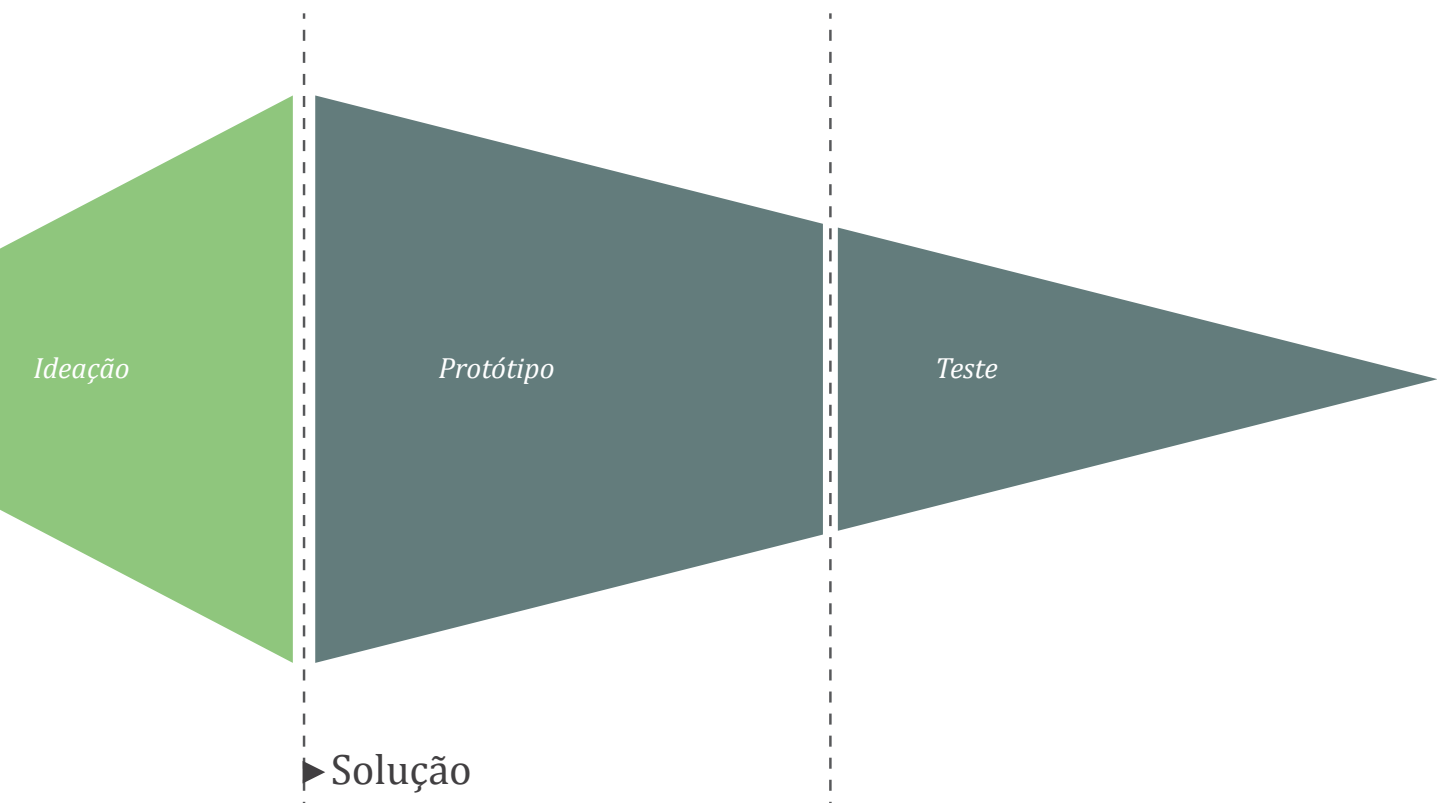


Figura 4 - O Processo do Design Thinking - Fonte: (Design Thinking, 2012)

Pode-se afirmar que Design Thinking promove o equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo, o que permite às organizações gerar inovações para aumentar a eficiência e competitividade. Em essência, o Design Thinking permite que as corporações passem do complexo ao simples, do mistério para o algoritmo por meio do que ele se refere como o “funil” do conhecimento. (Martin, 2009)

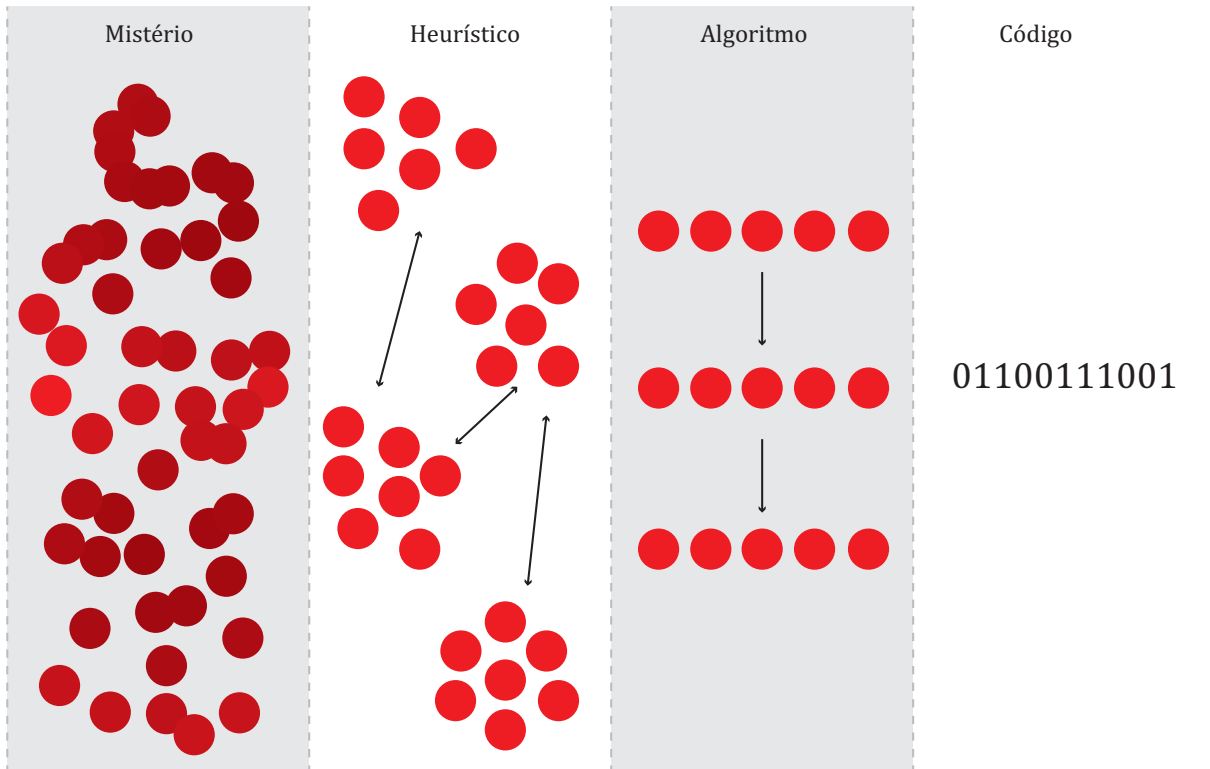


Figura 5 - Funil do Conhecimento. Fonte (Martin, 2009, p.8)

Antes de iniciarmos a descrição de cada etapa do processo idealizado por Brown vale ressaltar a importância de alguns fatores intrínsecos a toda essa alteração de pensamento na abordagem aos problemas.

Como vimos no capítulo anterior a abordagem do marketing de interrupção ainda vigente na grande maioria dos negócios é centrada na obtenção de números que justifiquem o investimento para dar notoriedade aos produtos e serviços da empresa. Uma das maneiras de inverter esse processo e introduzir o pensamento do design é mapear todos os pontos de contato entre o consumidor e a empresa. Precisamos perceber em que situações o consumidor interage com a organização. Ou seja, colocar o cliente no centro do processo. Seja através de ligações telefônicas, buscando projetos, abrindo uma conta, suporte técnico, ponto de venda, frota de veículos ou internet. Para cada um desses pontos, devemos analisar que tipo de experiência o consumidor vivencia, qual a sua percepção e como processa e analisa essa prática. A tabela abaixo é um comparativo entre os dois tipos de abordagem nas pesquisas com o consumidor para entendermos suas principais diferenças.

Tabela 5 - Design Thinking X Marketing Approach. Fonte: (Silva, 2012, p.15)

	Design Thinking	Marketing/Business
Foco	Pessoas	Pessoas
Objetivo	Busca entender culturas, experiências, emoções, pensamentos e comportamentos para trazer inspiração para o projeto.	Busca entender o comportamento do que as pessoas fazem ou dizem que fazem. E trazem soluções baseadas em suas respostas
Dados Coletados	Principalmente através de conversas semiestruturadas entre o pesquisador e o entrevistado.	Principalmente através de questionários e entrevistas estruturadas
Amostragem	Representam amostras qualitativas e buscam perfis extremos, porque a observação do diferente e obscuro pode levar a novas e interessantes ideias.	Estatisticamente representa amostras com a intenção de compreender respostas das massas normalmente ignoram pontos fora da curva. A análise de dados exige um ponto de vista objetivo e único.
Tipo de informação coletada	Comportamentos, objetos e palavras que as pessoas usam para expressar a forma de interação com os objetos e processos que as cercam.	A opinião e comportamento das pessoas sem se preocupar com as expectativas em futuras situações.

Para explorar ao máximo essa diferenciação colocar o utilizador no centro do processo é essencial. Daniel Souza (Souza, 2011) explica ainda que o design de serviços se baseia em cinco princípios básicos:

É centrado no usuário: os serviços devem ser modelados pelo olhar e experiência do consumidor. É a construção de uma linguagem compartilhada sobre o serviço; a linguagem dos usuários. É fundamental entender, registrar e gerar empatia no provedor do serviço por meio desta linguagem para elaborar ou melhorar um serviço.

É co-criativo: todos os *stakeholders*⁴ participam da concepção ou da melhoria do serviço. O papel do designer é ser facilitador na geração e na avaliação de ideias dentro de grupos heterogêneos. Quanto maior o envolvimento das partes no desenho do serviço, maior será o engajamento e lealdade posterior.

É sequenciado: um serviço é a sequência de ações relacionadas e deve ser visto por meio de duas lentes: Front Stage (onde as interações com os consumidores acontecem) e o Back Stage (o que acontece por trás dessas interações, a preparação e os trabalhos que acontecem durante a entrega do serviço).

É evidente: serviços são intangíveis, e podemos fazer com que artefatos físicos evidenciem ou moderem a expectativa e disponibilidade de um determinado serviço. Um exemplo clássico, em hotéis, é o chocolate em cima de uma cama arrumada.

É holístico: o ambiente inteiro em que um serviço é prestado deve ser considerado. Obviamente é uma ilusão pensar que todos os detalhes serão trabalhados, mas devemos sempre ter a intenção de observar o contexto maior em que o serviço é prestado – conscientemente notar quais são os caminhos alternativos em que o consumidor irá acessar o serviço é uma enorme vantagem competitiva. Pensar nos aspectos humanos e organizacionais é imperativo.

Tendo isto em mente podemos agora descrever as etapas do processo de criação do Design Thinking.

IMERSÃO

Neste momento, a equipe do projeto se aproxima do contexto do problema do ponto de vista, não só da empresa (cliente), mas também do consumidor final (cliente do cliente).

A imersão, como descreve Silva (Silva, 2012) pode ser dividida em duas fases: preliminar e *In-Depth*⁵. O principal objetivo da primeira fase é a de reformular o problema para se chegar a um entendimento inicial do mesmo, enquanto a segunda fase visa identificar as necessidades e oportunidades que proporcionem uma solução na próxima etapa do projeto, ideação.

4 Stakeholder é um termo usado em áreas como gestão de projetos, administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

5 IN-Depth - Em tradução livre seria profunda.

SOUZA, Daniel - O design no crescimento do setor de serviços

SILVA, Maurício J. Vianna e all.
- Design Thinking The Book.

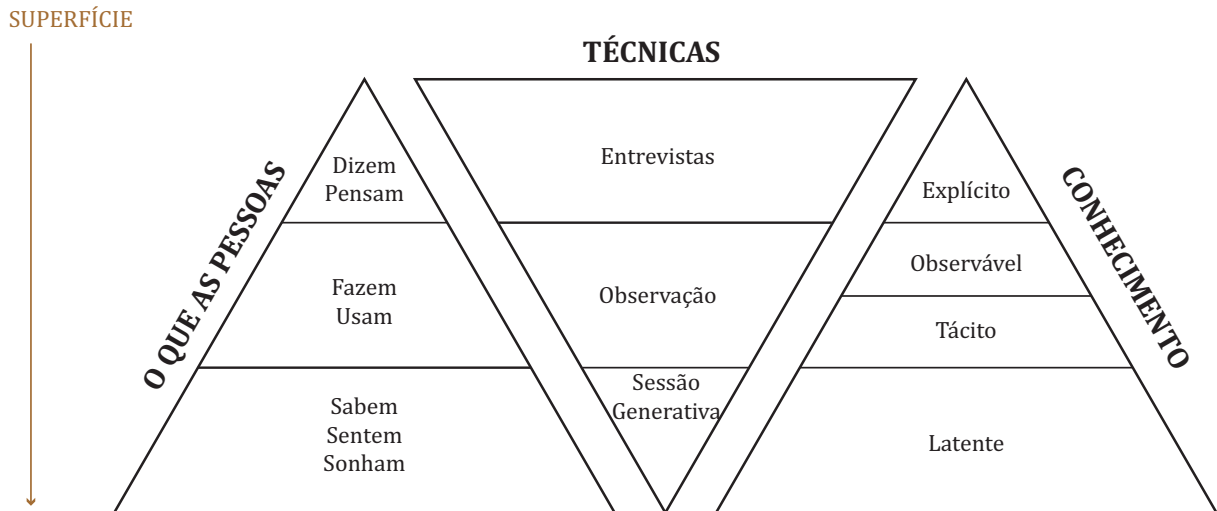


Figura 6 - Pirâmides do Conhecimento Fonte: (Silva, 2012, p.23)

A pesquisa e suas principais conclusões são destiladas através de Cartões de Insight. Estes cartões funcionam como formas de aplicar ideias com efeitos visuais de design. São elementos para a inspiração do projeto, destacando a conexão entre usuários e atividades, objetos e interações que são centrais para a sua experiência e traduzidos em ferramentas como Personas, Blueprints⁶, mapas conceituais e assim por diante, o que serão usados para gerar soluções.

IDEAÇÃO

O objetivo desta fase é gerar idéias inovadoras para o tema do projeto. Para fazer isso, as ferramentas para a síntese criadas na fase de análise são utilizados para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam em sintonia com o contexto do assunto em questão.

A fase de ideação é o momento de juntar os insights gerados na investigação e colocar a equipe do projeto realizando sessões criativas como o brainstorming sobre o tema a ser explorado, usando as ferramentas como uma fundação. Em seguida, pelo menos uma sessão de co-criação é configurada com os usuários ou os funcionários da empresa cliente, dependendo das necessidades do projeto para envolver os utilizadores finais no processo e assim validar as opções surgidas desde sua concepção e evitar custos de produção com produtos que não são do interesse do público-alvo.

6 Uma matriz criada para esquematizar os complexos sistemas de interações que caracterizam uma prestação de serviço, ressaltando aspectos críticos e oportunidades inerentes ao negócio.

7 Técnica comum para a geração de idéias

8 A matriz é descrita na fase de Prototipagem.

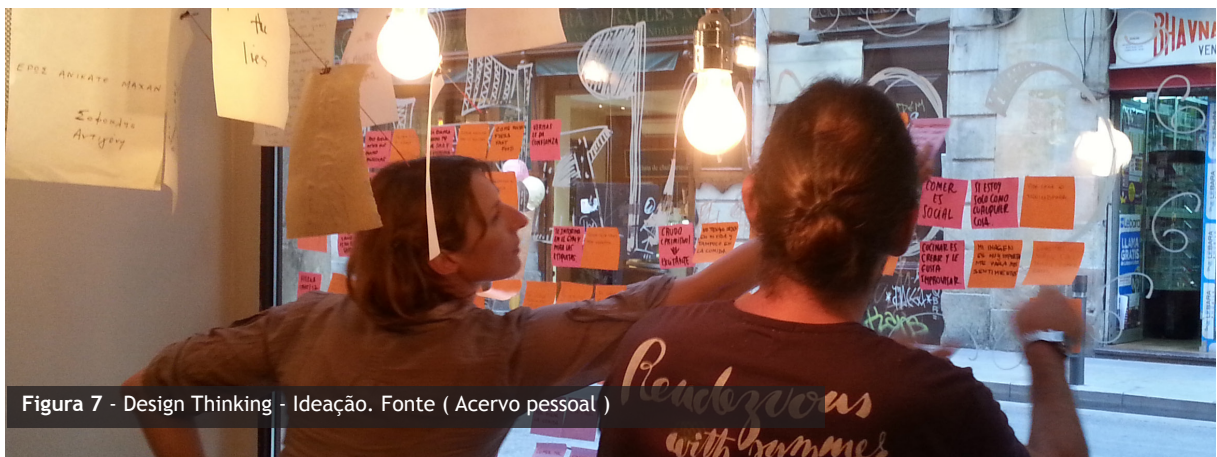


Figura 7 - Design Thinking - Ideação. Fonte (Acervo pessoal)

As idéias geradas durante este processo são armazenadas em menus de ideias, que são constantemente validadas em reuniões com o cliente, usando, por exemplo, uma matriz de decisão ou matriz de prototipagem⁸.

PROTOTIPAGEM

A função de Prototipagem é auxiliar na validação das idéias geradas, e embora seja apresentada como a última fase do Design Thinking, vale ressaltar que é apenas a última na sequência formal de explicação do processo mas existe muita maleabilidade entre as partes abstratas (percepções do problema e geração de ideias) e concretas (validação com clientes e prototipagem) e pode ocorrer durante todo o projeto simultaneamente com imersão e a ideação.

Prototipagem é o ato de fazer uma ideia mais concreta, a passagem da abstração à fisicalidade para representar a realidade - mesmo que de forma simplificada - e fornecer validações. É um instrumento de aprendizagem em dois aspectos:

- Do ponto de vista da equipe de projeto - Como a ideia é formada. É preciso elaborar seus detalhes, aumentando os níveis de fidelidade da solução ao longo do processo.
- Do ponto de vista do usuário - Ao interagir em diferentes níveis contextuais com o modelo criado, o usuário pode avaliá-lo para oferecer feedback para a sua evolução e aperfeiçoamento.

Através desse processo temos todas as ferramentas necessárias para conseguir encontrar soluções inovadoras para o problema pois as etapas não se encerram em si mesmas. Todas as etapas estão interligadas entre si permitindo uma validação constante e a adaptação às necessidades de cada contexto e essa é o grande diferencial do Design Thinking.

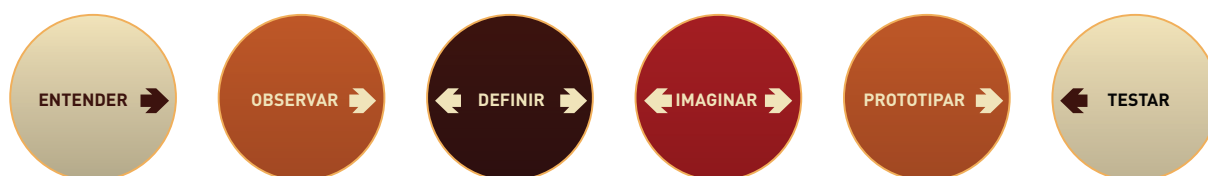


Figura 8 - Relações entre as fases - Fonte: <https://dschool.stanford.edu>

Os Tipos de Prototipagem

Um protótipo pode ter qualquer forma indo de modelos conceituais representar analogias (baixa fidelidade) das ideias criadas para assimilar aspectos de produção e se aproximar o máximo possível da solução final (alta fidelidade)

A fidelidade pode ser definida em três níveis:

- Baixa - Uma representação conceitual e de analogias da ideia
- Media - Representação de aspectos da ideia
- Alta - Mock-up. Uma representação mais aproximada possível do produto final.

⁸ A matriz é descrita na fase de Prototipagem.

Na sequência podemos ver a matriz com os tipos de prototipagem

Tabela 5 - Matriz de Prototipagem

	O que é?	Quando utilizar?	Como aplicar?
Protótipo em Papel	Representações gráficas com diversos níveis de fidelidade.	Para avaliar fluxo de informação e navegabilidade de sistemas	Pode ser manualmente e posteriormente testado em um computador para avaliar a usabilidade
Modelo Volumétrico	Representações com volume em vários níveis de fidelidade mas ainda não funcional.	Para visualizar as 3 dimensões do conceito e refinar a ideia	Pode ser com materiais simples como papel, massa ou cartões e pintado para se aproximar do resultado final
Criando Cenários	Uma improvisação simulada do caso real	Quando for necessário avaliar interações entre usuário e o sistema.	Duas ou mais pessoas atuando em um cenário específico. Onde o mais importante é permitir a cada participante ser o mais natural possível.
Storyboard	Uma representação quadro a quadro de uma sequência de eventos	Para explicar a ideia para outras partes envolvidas	Primeiramente definir muito bem a ideia. Em seguida criar o roteiro e dividir a história em uma sequência de quadros.
Protótipo de Serviços	Uma simulação de objetos, ambientes ou relações interpessoais que representam um ou mais aspectos do serviço	Quando é necessário simular aspectos conceituais de um serviço para entender a experiência do usuário	Busca de um ambiente que permita a utilização de elementos e interações do serviço que estes sendo criado.

Concluindo podemos afirmar que através desse processo temos todas as ferramentas necessárias para conseguir encontrar soluções inovadoras para o problema pois as etapas não se encerram em si mesmas. Todas as etapas estão interligadas entre si permitindo uma validação constante e a adaptação às necessidades de cada contexto e essa é o grande diferencial do Design Thinking.

3. Desenvolvimento Prático

Esse projeto nasceu de uma observação do investigador ao perceber que existem muitas pessoas insatisfeitas com a nossa realidade sócio-econômica atual e que possuem uma grande vontade de participar no processo de transformação dessa realidade mas por diferentes motivos não conseguem transformar essa intenção em prática.

Desinformação, excesso de burocracia, falta de recursos financeiros, são alguns dos motivos que impedem o encontro de quem quer ajudar com quem precisa de ajuda. Surgiu então a ideia de criar uma experiência digital, que utilizando a internet como meio de atuação principal unisse os dois fatores dessa equação.

O que veremos neste capítulo é o resultado desta investigação. O projeto é uma investigação mista dividida em duas partes. A parte intervencionista, realizada na forma de estágio e de um estudo de caso durante este mesmo estágio onde o investigador participou de um projeto para a criação de um jogo social semelhante ao necessário a esse projeto. E uma parte não intervencionista onde através de conversas com especialistas da área de inovação e da nova economia criativa além de estudos de caso de empresas geradas com as perspectivas do empreendedorismo social.

Lumikha é o fruto desse estudo com a aplicação em uma nova marca que foi testada para responder a questão: Como utilizar a customização de massa na criação de uma identidade corporativa para uma empresa de crowdfunding voltada para o empreendedorismo social de forma a tornar sua comunicação mais eficiente?

O conceito de customização em massa faz sentido, hoje mais do que nunca. Uma forma simples de perceber é se perguntar por que as pessoas não gostariam de ser tratadas como clientes individuais, com produtos feitos sob suas necessidades específicas? Contudo, tem sido mais difícil do que o previsto implementar a customização em massa e muitas empresas desistiram da abordagem após casos famosos de fracasso como o da Levi Strauss de fabricar jeans personalizados como afirma Frank T. Piller em seu blog *Mass Customization & Open Innovation News*⁸

O tema parece antigo, mas é cada vez mais importante e a maioria das empresas ainda não o dominou. De acordo com a revista *HSM Management* (2009), somente agora os executivos começam a vislumbrar a customização em massa como uma ideia fascinante. Ainda segundo a revista, que apresentou um estudo realizado durante praticamente uma década sobre customização de massa em diversas organizações incluindo cerca de 200 instalações fabris em oito países, essa abordagem é um mecanismo estratégico aplicável a maioria dos negócios se bem entendido e implementado adequadamente.

Os dias do mantra da produção em escala de Henry Ford — Você pode ter em qualquer cor contanto que seja preto — já está em um passado distante. Lindstrom (Lindstorm, 2008) afirma que no futuro seremos capazes de customizar cada um dos produtos que utilizamos e portanto a questão para empresa passa a ser: Qual é o papel da marca nesse contexto? Se os produtos puderem ser customizados pelos clientes, como funcionará a construção da imagem dessa marca?

E sua resposta é simples. O papel da marca é ser reconhecida instantaneamente mesmo sem a presença do logo. Assumindo que essa tendência vai continuar crescendo, será essencial para qualquer marca ser maleável para garantir que sua alma brilhe através das maiores customizações.

⁸ PILLER, Fank T. - Analysis: Why Levi Strauss finally closed it's "Original Spin" MC operations

Decodificando a customização em massa. *HSM Management* - 2009

LINDSTORM, Martin - Customization: Building A Brand Advantage

Sabemos também que até 1998, altura em que os negócios digitais estavam ainda a dar os primeiros passos, as organizações limitavam-se a medir o número de utilizadores online e a fazer extrapolações sobre o seu crescimento. No entanto com o crescimento exponencial de utilizadores, verificado a partir desta altura, e o conseqüente enriquecimento do mercado potencial, os responsáveis de marketing passaram a interessar-se pela avaliação específica de determinados segmentos de mercado e pelo estudo dos seus padrões de utilização da Internet.

Aprendemos com o estudo do marketing O2O a estudar as necessidades desses consumidores e a desenvolver a forma de lhes responder mais eficientemente que a concorrência. Avaliamos quem são os consumidores finais atuais e potenciais e então avaliamos as suas características com o maior detalhamento possível, para desenvolver estratégias de marketing adequadas a cada um dos segmentos visando o lucro máximo (Hortinha, 2001).

E finalmente idelizamos um produto utilizando a abordagem do Design Thinking para gerar soluções inovadoras e colocar os protótipos funcionais nas mãos dos consumidores durante o desenvolvimento do produto a fim receber os feedbacks necessários para o aprimoramento do produto final. Veremos em seguida como cada uma dessas etapas foi utilizada na criação da marca para essa empresa social.

3.1 Investigação Ativa

O ESTÁGIO

A Admira (www.admira.co) é uma empresa prestadora de serviços online que disponibiliza aplicações e facilidades para o gerenciamento e interação das empresas com seus públicos. Dividida em três grandes departamentos: gestão; publicidade e conteúdo ela oferece os recursos necessários na criação e disseminação da imagem das marcas que utilizam sinais digitais em sua comunicação.

A empresa também recebe destaque por seus projetos inovadores no desenvolvimento de cidades inteligentes. Aliando tecnologia a uma visão sustentável é o cenário perfeito para adquirir os conhecimentos necessários para o desenvolvimento deste projeto.

Os trabalhos desenvolvidos na empresa promoveram em conjunto uma série de habilidades. Outro fator determinante ao aproveitamento do período consiste no fato de o espaço físico da empresa ser compartilhado com outras empresas além de o mesmo grupo de pessoas realizar trabalhos para outras empresas. Isto posto podemos dividir os trabalhos em três grandes grupos separados pelas empresas a que se destinavam:

ADMIRA

Traduções

Devido a importância do momento como referido anteriormente, a primeira tarefa foi aquém das expectativas. Durante duas semanas o trabalho consistiu na tradução de toda documentação da empresa para o português. Site institucional, Ferramenta Online(Admira.mobi), Manual de utilização, Notícias enfim todo o conteúdo relacionado com a empresa que pudesse ser utilizado para uma futura expansão para o mercado brasileiro. O grande ponto positivo foi o a rápida evolução no aprendizado do idioma.

Funcionou também como uma forma de aprender como a empresa funciona e perceber melhor sua comunicação com os clientes. O material me foi passado em um documento de texto onde não tinha como visualizar como esse conteúdo era apresentado na tela do computador para os usuários.

Os textos foram traduzidos livremente para então conferir sua compatibilidade com a mensagem que deveria ser transmitida na tela e fazer as devidas correções. Depois de alguns dias foi finalizado o material do site e o manual do usuário da ferramenta online (Admira.mobi) o que me deu uma contribuição enorme na compreensão do idioma e os testes de visualização me permitiram reconhecer facilmente algumas dificuldades na navegação do site para encontrar conteúdos específicos.



 www.admira.mobi - Platform manual	 www.admira.mobi - Manual da Plataforma
Table of Contents	Índice de Conteúdos
Introduction..... 4	Introdução..... 4
Glossary of terms..... 4	Glossário..... 4
ADmira Player..... 6	ADmira Player..... 7
Characteristics..... 6	Características..... 7
Registering a Player..... 7	Registrando um Player..... 8
Configuration Instructions of a Player..... 8	Configurando Instruções do Player..... 9
Simple Mode..... 9	Modo Simples..... 10
Advanced Mode..... 9	Modo Avançado..... 10
Example of "real" use of Advanced Mode..... 10	Exemplo "real" de uso do modo avançado..... 11
ADmira Management System.....	Sistema de gerenciamento Admira..... 13

Figura 9 - Traduções Admira

Reformulação da Arquitetura de Informação do Admira.mobi

O Admira.mobi foi criado para ser um grande gerenciador dos anúncios de cada cliente. Através da ferramenta é possível criar, inserir, editar, apagar e programar o envio dos anúncios além de diversas outras opções para a análise dos resultados, o que torna a aplicação bastante robusta e com enormes possibilidades.

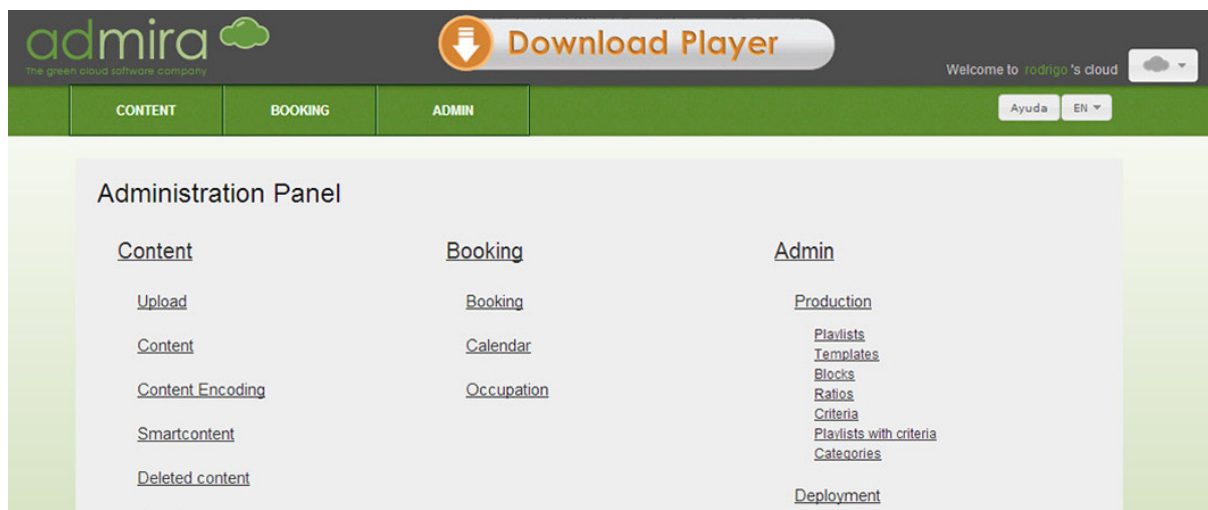


Figura 10 - Admira Mobi

O trabalho das traduções exigia a navegação constante pela ferramenta, pois havia necessidade da verificação das traduções para fins de concordância e conferência dos termos traduzidos. Essa navegação permitiu o mapeamento de toda a informação disponível e o desenvolvimento de uma nova arquitetura das informações para facilitar o acesso e a busca de informações pelos utilizadores.

Para o desenvolvimento da nova arquitetura foi utilizado além do conhecimento das informações os relatórios das estatísticas de acesso à ferramenta disponíveis através do Google Analytics⁹

Esse trabalho foi levado a líder do departamento de design, que foi avaliado como uma boa iniciativa porém os problemas da ferramenta eram conhecidos e que há o plano para reformulação da ferramenta porém existem algumas outras pendências mais urgentes que necessitavam ser abordadas primeiramente. Apesar do desestímulo por não poder avançar em uma área de grande interesse do investigador serviu de aprendizado para perceber que separar as necessidades é um requisito muito importante para o andamento da empresa.

Newsletter

A Admira estava em processo de implementação de um novo sistema de envio de newsletters semanais. Juntamente com a equipe de desenvolvedores e em parceria com outro designer digital realizou-se a criação de um template pra o envio das novidades da empresa à seus clientes.

O trabalho foi realizado com êxito e atualmente já é possível mensurar os resultados do trabalho através do significativo aumento das visitas e compras dos serviços de sinalização digital oferecidos.

⁹ Google Analytics é um serviço gratuito e é oferecido pela Google no qual, ao ativar-se o serviço por intermédio de uma conta do Google, e ao cadastrar-se um site recebe-se um código para ser inserido na página cadastrada e, a cada exibição, estatísticas de visitação são enviadas ao sistema e apresentadas ao dono do site.

SMARTCITY LAB

O Smartcity Lab é um cluster¹⁰ composto de empresas privadas formado pela ADMira, Ficosa, Intel, JCDecaux e Telefónica. Líderes em seus respectivos setores e com o objetivo comum de dar respostas às necessidades dos cidadãos: Fazendo as cidades um lugar melhor para viver.

A presença internacional de seus participantes, reforça o objetivo do projeto que nasceu em Barcelona, mas com grande vocação internacional. Combinando as habilidades de cada uma das empresas com origem em setores tão diversos como a publicidade, comunicações, software e hardware.

Muitos dos trabalhos para o Smartcity Lab são realizados no mesmo escritório da ADMira e vem da mesma fonte, Carlos Silva, o que facilitam as tomadas de decisão e permitiu uma integração maior com as necessidades.

10 Um cluster, no mundo da indústria, é uma concentração de empresas que se comunicam por possuírem características semelhantes e coabitarem no mesmo local. Elas colaboram entre si e, assim, se tornam mais eficientes.

11 Near Field Communication (NFC) é um conjunto de normas para smartphones e outros dispositivos semelhantes para estabelecer comunicação via rádio com os outros por tocá-los juntos ou trazê-los para perto, geralmente não mais do que alguns centímetros. Aplicações atuais e previstas incluem transações sem contato, troca de dados e configuração simplificada de comunicações mais complexas, tais como Wi-Fi gratuito.

Infografia NFC

Em seguimento as traduções foi solicitado uma solução para uma dificuldade presente na promoção de um dos serviços que envolviam uma nova tecnologia, chamada NFC¹¹ (Near Field Communications) de transferência de dados via aparelhos celulares. Não existia até o momento uma apresentação visual de fácil entendimento que mostrasse aos futuros parceiros e/ou clientes as possibilidades de uso da tecnologia disponível em projetos do grupo.

Após uma reunião foi definido elaborar uma infografia em formato impresso para ser utilizada nas apresentações. A empresa já dispunha de um canal de vídeos e algumas outras apresentações para serem usadas como base para a criação. Após alguns estudos e uma primeira avaliação positiva do fio condutor do trabalho houve uma reformulação na ideia inicial de utilizar uma infografia estática e o trabalho passou a ser criar uma infografia animada, que se encontra atualmente no site da empresa.



Figura 11 - Infografia NFC (<http://admira.co/infografia/infografia>)

Novo Site

O site do Smartcity Lab necessitava de uma revitalização. O existente se encontrava em estado muito prematuro, com muito pouca informação e nenhum apelo visual para os utilizadores, sendo um dos fatores responsáveis o fato da empresa só existir a menos de um ano, e ainda havia a importância de adequá-lo a identidade visual de sua representante, a ADMira.

Dentro dessa perspectiva foi desenvolvido um novo espaço web, onde é possível encontrar todas as informações do cluster. Sua história, os projetos desenvolvidos, fotos e prêmios recebidos além dos depoimentos dos clientes satisfeitos com os resultados.

SmartCities LAB
CONNECTING THE CITY WITH THE CLOUD

Home SmartCities Lab Productos Fotos Blog Contacto

Premio a SmartCitiesLAB

Smartquesina escogida entre las mejores propuestas mundiales en Smart City Expo 2012

World Smart Cities Awards
Category Project

NFC

Digital Signage

Smart Tecnología

Green

La evolución de la tecnología móvil permite mejorar el diálogo con la audiencia. Gracias a la Near Field Technology Communication (NFC) se puede mejorar las ventas y mejorar la experiencia del usuario.

La digitalización de la publicidad tradicional ofrece muchas más posibilidades. Los contenidos son más versátiles y utilizan distintas estrategias para interactuar con el público objetivo.

Integración de nuevas tecnologías que permiten medir la audiencia mediante el recuento de personas y el reconocimiento facial.

Proyectando la tecnología hacia la sostenibilidad y el aprovechamiento de las energías renovables en todas las ciudades inteligentes del mundo.

Figura 12 - Smartcitylab Website

ESTUDO DE CASO | YOKUP - THE SOCIAL STARTUP GAME

Durante o estágio foi introduzido ao investigador o conceito de gamification que foi um divisor na forma como esse trabalho foi conduzido. Gamification diz respeito ao uso das mecânicas dos jogos na construção de engajamento de público para uma empresa, o que levou os objetivos de Lumikha a uma nova etapa.

O conceito foi introduzido para ajudar no desenvolvimento de um novo projeto de jogo social chamado Yokup (yokup.com) que nasceu como um jogo social com o objetivo de unir empreendedores e financiadores.

No primeiro momento o nome escolhido para o jogo foi Social Startup Game com a visão de explorar não só o público na geração do milênio¹² como também o visual dos jogos dos anos 80. Havia a intenção de criar um facilitador no jogo que possuísse as características de um guia espiritual, conduzindo os participantes a resultados melhores como empreendedores.

As estratégias de comunicação eram muito semelhantes às necessárias ao desenvolvimento deste projeto de investigação porém utilizando este novo conceito de Gamification, que será apresentado na sequência.

Gamification

Gamification, segundo Kenski (Kenski, 2011), é a estratégia de interação entre pessoas e empresas com base no oferecimento de incentivos que estimulem o engajamento do público com as marcas de maneira lúdica.

Na prática, as empresas oferecem recompensas a participantes que realizam tarefas pré-determinadas, voltadas para a recomendação, a divulgação, a avaliação ou a captação de novos clientes para a marca.

O modelo atinge o êxito quando bem aplicado porque lida com duas fortes características do ser humano: a cooperação e a competitividade.

E considerando que existe uma participação cada vez maior das pessoas nas redes sociais, temos um solo fértil para o uso de mecanismos de games na divulgação de marcas, já que existe uma tendência natural de recomendação e interação do público com empresas com as quais tem afinidade.

Como funciona



Figura 13 - Sequência Desafio-Conquista-Prazer

A figura acima representa um procedimento básico em nosso cérebro. Quando estamos em um videogame ela pode ocorrer até 100 vezes por hora. O que resulta em 100 estímulos de prazer por hora e não pode ser comparado com nossos objetivos cotidianos, como perder peso, aprender um idioma ou ter sucesso no trabalho. O efeito da dopamina em nosso cérebro é fazer com que queiramos fazer esse desafio novamente.

12 Neste momento é definido como os nascidos entre 1980 o início dos anos 2000. Mais adiante apresento uma definição mais elaborada sobre os aspectos deste público alvo.

Nesse contexto Zucherman, (Gabe Zichermann, 2011), faz duas afirmações poderosas sobre a utilização dos jogos nas estratégias de marketing:

- Não importa o tema do jogo, o que importa são as mecânicas aplicadas. Podemos citar como exemplo alguns dos jogos sociais mais famosos atualmente que utilizam como cenário plantio de culturas (FarmVille), gerenciar mesas de espera (Diner Dash), trocar fraldas de um bebê (Diaper Dash), e fazer cabelo e unhas de outras pessoas (Sally's Salon).
- Jogos são a maneira mais eficiente conhecida pelo homem capaz de fazer as pessoas agirem de uma forma previsível e seguindo os interesses da empresa, mesmo que esse comportamento não seja o mais apropriado para elas.

E ainda aproveitando os conceitos dessa estratégia, segundo um white paper realizado pela Bunchball (Bunchball, 2012), empresa especializada em gamification, essas são as características dos jogos que merecem destaque na sua concepção: Performance, Realização, e Interação social. Cada um deles pode ser subdividido nos aspectos mais importantes para o seu funcionamento da seguinte forma:

Performance

- Feedback em tempo real – Em um jogo, quando você toma uma ação, você recebe um feedback instantâneo. Feedback positivo reforça o bom comportamento, estratégia e tática, enquanto o feedback negativo permite que você aprenda rapidamente e se adapte.
- Transparência – Os jogos são o paraíso das estatísticas. Os jogadores podem constantemente ver onde estão e onde todos estão. O progresso pode ser acompanhado e comunicado em tempo real, tanto no momento como em períodos de tempo mais longos.
- Estabelecimento de metas – O propósito de um jogo é ter um objetivo e lutar por ele, como “salvar a princesa”, muitas vezes com sub-objetivos que fornecem pequenas vitórias ao longo do caminho, como “chegar ao próximo nível.”

Realização

- Badges – Quando você vive a sua vida on-line, você precisa de uma identidade digital. Uma grande parte dessa identidade consiste em suas habilidades, realizações e reputação. Badges ou troféus servem a esse propósito. São símbolos entendidos universalmente que indicam o domínio das competências e realização.
- Subir de nível – Enquanto os badges são indicadores de realizações específicas, os níveis são utilizados como uma forma abreviada de indicar a longo prazo, a realização sustentada e status.
- Aprender fazendo – Jogos não vem com manuais de instrução. Eles já dominaram o processo de ensinar os jogadores a jogar, dentro do próprio jogo. Jogadores recebem experiências reais de jogo enquanto são guiados através do sistema até conseguirem conhecimento suficiente para seguirem sozinhos.

Interação Social

- Competição – É irrelevante se eles estão competindo com os amigos em um Xbox¹³ ou pessoas ao redor do mundo em um universo virtual, jogos promovem a excelência e a realização através da competição.
- Equipes – As pessoas têm uma necessidade inata de conexão social, e como tal o amor de competir e colaborar como parte de equipes. As

¹³ Xbox é uma marca criada pela Microsoft que produz consoles de videogame.

ZICHERMANN, Gabe - Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps

BUNCHBALL - White Paper - Enterprise Gamification - The Gen Y Factor.

equipes proporcionam uma oportunidade de se conectar e se relacionar com os outros e trabalhar juntos como uma unidade coesa para atingir as metas e competir com outras equipes. Ao mesmo tempo, a pressão dos colegas para desapontar seus pares, ou ser visto como o elo mais fraco, pode amplificar comportamento e conduzir a um aumento dramático na performance individual e da equipe.

Conclusão

Como podemos perceber os jogos são um aliado poderoso no desenvolvimento de qualquer marca. E a Lumikha não é diferente sobre isso, e vai utilizar não somente a mecânica dos jogos mas vai desenvolver também um jogo para levar essa transformação de forma mais radical, incluindo a componente de status de transformador aos jogadores.

3.2 Investigação Não Intervencionista

Em uma entrevista com o Dr. Rodrigo Carvalho, profissional com mais de 10 anos de experiência no mercado de inovação e atual coordenador do núcleo de economia criativa da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro, foi possível um debate e uma orientação sobre as opções estratégicas a adotar para esse projeto que pudesse dar uma força maior ao crowdfunding, visto os números passados anteriormente sobre apoio a projetos de cunho social.

Para entender melhor o mercado do crowdfunding orientado a projetos sociais foi estudado um dos principais sites que trabalham neste ramo. O Kiva (kiva.org) é uma referência no campo e já existe há mais de 8 anos tendo arrecado mais de U\$460 milhões durante sua existência.

ESTUDO DE CASO - KIVA

The screenshot shows the Kiva website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Lend', 'Zip', 'About', 'Teams', 'Updates', 'Login', and 'Portfolio'. A green banner below the navigation bar reads 'Empower people around the world with a \$25 loan' and includes a 'How it works >' link. The main content area features a grid of small images representing various projects. A prominent card for 'Teodosia' in Peru is highlighted, stating: 'A loan of \$725 helps Teodosia to buy clothing such as skirts and christening robes. Read their story>'. Below this card are buttons for 'Lend Now' and 'Browse all loans'. At the bottom of the page, there is a 'How It Works' section with a 'Learn more' link and a large number '13'.

Figura 14 - (<http://www.kiva.org>)

Kiva é uma plataforma de crowdfunding, nascida em 2004 por iniciativa de Matt Flannery e Jessica Jackley. O modelo utilizado pelo Kiva.org é de Lending onde cada financiador investe a quantia de U\$25 dólares americanos para apoiar projetos de caráter social e humanitário. Quando o projeto atinge sua meta o empréstimo é realizado para o financiado que investe em sua ideia e dos rendimentos do projeto é retornado o valor do empréstimo para os financiadores.

Exemplo: Pedro, tem uma fazenda no interior da Bolívia onde planta café. Pedro tem duas vacas que fazem o trabalho de arar o solo. Uma das vacas morreu com a idade, e Pedro viu sua produção ser reduzida a metade, assim como seu dinheiro. Apoiando Pedro, você financia um trator para sua fazenda e assim Pedro pode multiplicar seus rendimentos. Quando Pedro receber os lucros de sua nova plantação ele retorna o dinheiro aos investidores. O vídeo abaixo é uma representação do processo.

No link é possível ver o vídeo realizado pela própria Kiva explicando como funciona o seu sistema de arrecadação e investimento nos projetos: <http://vimeo.com/16991128>

How Kiva Works, Simplified



1 The borrower meets with the Field Partner and requests a loan.

[How does Kiva select its Field Partners? »](#)



2 The Field Partner disburses a loan to the borrower.

[Why pre-disbursal helps the borrower »](#)



3 The Field Partner uploads the loan request to Kiva, it's reviewed by a team of volunteer editors and translators and then published on Kiva.org

[About Kiva's editors and translators »](#)



4 Kiva lenders fund the loan request, and Kiva sends the funds to the Field Partner.



5 The borrower makes repayments and the Field Partner sends funds owed to Kiva. Kiva repays lenders.

[Learn how Kiva's accounting works »](#)



6 The lenders can make another loan, donate to Kiva, or withdraw the money to their PayPal account.

70% of all lenders choose to make another loan!

Want more details? [The Long Version](#)

Figura 15 - Como funciona o Kiva (<http://www.kiva.org>)

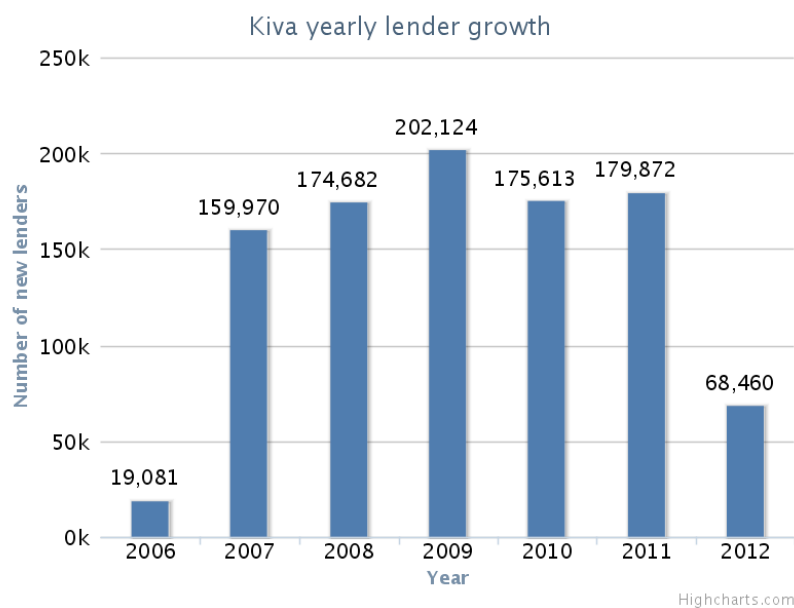
A história do Kiva começa bem pequena em 2004, e somente em 2006 que acontece sua primeira marca relevante. O fundador e CEO do site de perfis profissionais LinkedIn, Reid Hoffman entra para a direção do Kiva e no mesmo ano eles rompem a barreira de U\$1 milhão de dólares em doações.

A partir deste momento o crescimento da plataforma é exponencial, tendo ultrapassado atualmente a marca dos U\$460 milhões de dólares americanos em empréstimos como pode ser visto nas estatísticas oferecidas no próprio site da plataforma:

Tabela 6 - Estatísticas gerais do Kiva Fonte: (<http://www.kiva.org>)

ÚLTIMAS ESTATÍSTICAS	
<i>Total de investimentos recebidos</i>	\$460,468,075
<i>Usuários</i>	1,469,108
<i>Usuários que contribuíram alguma vez</i>	972,310
<i>Idealizadores apoiados pelo Kiva</i>	1,099,577
<i>Empréstimos cedidos</i>	592,538
<i>Número de Parceiros Ativos</i>	213
<i>Países onde os parceiros estão alocados</i>	72
<i>Taxa de retorno dos empréstimos</i>	98.99%
<i>Média do valor dos empréstimos</i>	\$408.11
<i>Média de empréstimos por financiador</i>	9.77

O Kiva segue vendo sua popularidade crescer e leva sua mensagem a um número cada vez maior de apoiadores de todo mundo como pode ser visto nos gráficos de atuação através dos anos.

Figura 16 - Crescimento Anual. Fonte: (<http://www.kiva.org>)Tabela 7 - Grau dos Financiamentos. Fonte: (<http://www.kiva.org>)

FINANCIAMENTOS	NÚMERO DE FINANCIADORES
0	339.888
1 - 9	484.974
10 - 99	144.453
100 - 999	10.105
1.000 - 9.999	378
10.000 +	4

Alcance Global

Os dados encontrados no site da plataforma afirmam que o número de financiadores é de 979.802 financiadores e a distribuição se concentra principalmente nos seguintes países abaixo:

Tabela 8 - Ranking de financiamento por país. Fonte: (<http://www.kiva.org>)

PAÍS	FINANCIADORES
<i>Estados Unidos da América</i>	372.939
<i>Canadá</i>	54.057
<i>Austrália</i>	24.803
<i>Reino Unido</i>	18.813
<i>Alemanha</i>	11.592
<i>Holanda</i>	8.058
<i>Suécia</i>	7.130
<i>Noruega</i>	5.676
<i>França</i>	4.312
<i>Finlândia</i>	3.427

Por essa tabela podemos concluir que as iniciativas voluntárias de apoio a causas sociais se distribuem globalmente apesar da origem do site ser norte americana porém se concentram em países de origem anglo-saxônica.

14 Flash é um software primariamente de gráfico vetorial - apesar de suportar imagens bitmap e vídeos - utilizado geralmente para a criação de animações interativas que funcionam embutidas num navegador web e também por meio de desktops, celulares, smartphones, tablets e televisores.

GAUDIOSI, John - New Reports
Forecast Global Video Game Industry
Will Reach \$82 Billion By 2017

NEWZOO - US Country Summary
Report.

3.3 Ideia da empresa

A missão de Lumikha é ser uma ferramenta que dê força ao cidadão comum para ser uma parte ativa nas transformações sócio-econômicas emergentes no cenário mundial. Para criar uma ideia inovadora de ‘como’ atender a esse propósito foi utilizado o processo do Design Thinking de imersão, ideação e prototipagem, o que resultou no fio condutor da construção da marca para essa nova empresa.

Na primeira etapa juntei todas as informações possíveis sobre o cenário atual de empreendedorismo social, novos meios de arrecadação nos mercados digitais, e a forma como as pessoas lidam com sua intenção de acabar com os problemas sociais existentes no mundo. Na ideia original a plataforma de crowdfunding funcionava também como uma rede social de voluntariado onde os usuários iriam buscar projetos para ajudar, investindo recursos como seu tempo, conhecimento e network, tirando o caráter exclusivo do apoio financeiro.

A ideia foi bem recebida por alguns especialistas da área porém encontrava uma grande barreira como foi ressaltado pelo meu orientador Prof. Dr. José Gago, e consiste na falta de cultura do voluntariado nas principais culturas e países. Para conseguir um retorno positivo e uma viabilidade financeira para a empresa era necessário uma transformação no comportamento não só da mentalidade dos usuários mas também uma mudança em seus hábitos comportamentais para que incluíssem em seu cotidiano atividades de ajuda aos problemas sociais expostos no site.

O estudo de gamification mostrou uma outra possibilidade de estratégia e alterou o caminho para o qual a ideia foi apontada. Através dos jogos e da mecânica dos jogos Lumikha passou a estar presente no comportamento cotidiano das pessoas. Isso quer dizer que a empresa tem em suas bases a utilização do mercado dos jogos online e pode ser descrita em duas partes.

JOGOS PARA SMARTPHONES E TABLETS

Uma série de novos relatórios de previsões da empresa DFC Intelligence, especializada em pesquisas de mercado para o entretenimento online, afirmou que o mercado global de videogames deve crescer de US \$ 67 mil milhões em 2012 para US\$ 82 mil milhões em 2017. Esta previsão inclui as receitas para hardware de console dedicado e softwares (tanto físico quanto online), hardware e software portatéis, jogos de PC e jogos para dispositivos móveis, como celulares, tablets, tocadores de música e outros dispositivos que podem jogar jogos como um recurso secundário. (Gaudiosi, 2012)

Isso significa que o mercado atual de jogos para dispositivos móveis está em franca expansão. A facilidade de se produzir jogos desse tipo se comparados com outras plataformas e outros fatores tornam esse segmento bastante atrativo.

Para começar, jogos online são, em sua maioria, simples, principalmente aqueles que são feitos em Flash¹⁴. Eles são capazes de entreter sem exigir que o jogador seja um “gamer”. Além do mais, se por um lado são simples e podem cansar rapidamente, a produção deles também não é tão onerosa, o que permite a renovação do gênero e a produção de novos títulos num curto espaço de tempo.

E ainda segundo um relatório de 2012 sobre o mercado de jogos da empresa Newzoo os consumidores querem acesso contínuo aos jogos que a princípio são grátis. De forma ideal os jogos estão continuamente melhorando e expandindo sua atuação em serviços. Se o jogo der a eles

The Personal Screen | 2012

Newzoo Screen Segmentation Model™

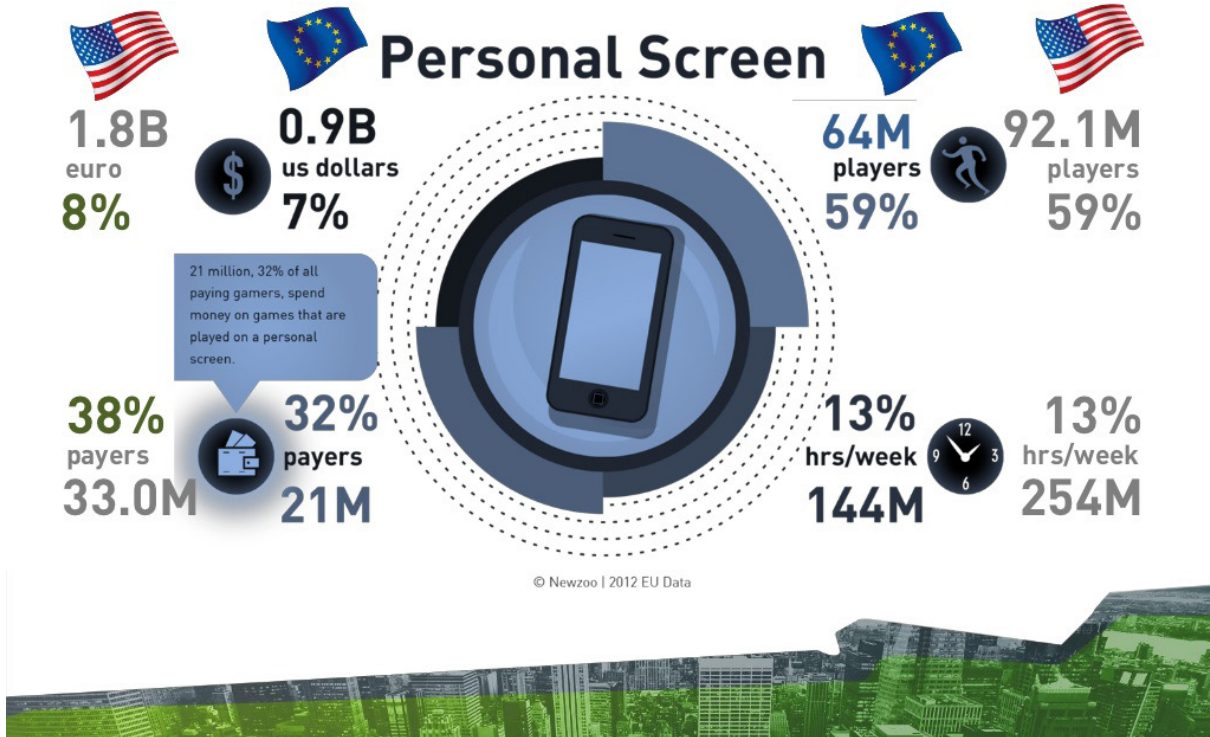


Figura 17 - Gráfico da utilização de dispositivos móveis em jogos. Fonte (Newzoo, 2012)

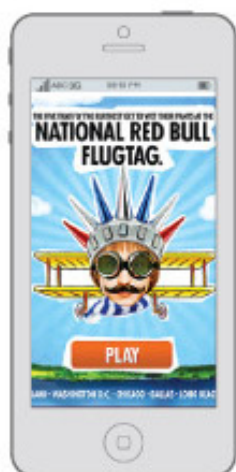
Tendo este cenário como background o que queremos é que esse dinheiro que os jogadores estão dispostos a gastar seja investido nos projetos sociais do site de crowdfunding enquanto criamos este relacionamento de confiança para que eles se tornem usuários engajados e nossos principais divulgadores.

SITE DE CROWFUNDING

Lumikha.org vai ser um site de crowdfunding especializado em projetos de cunho social. Sua apresentação vai ser semelhante às outras plataformas de crowdfunding equity-based existentes como o Kickstarter (<http://www.kickstarter.com/>) ou o IndieGogo (<http://www.indiegogo.com>) as duas maiores plataformas mundiais, e é um negócio que gerou mais de US\$2,7 mil milhões em 2012 e tem perspectivas de chegar a US\$ 5 mil milhões em 2013. (Massolution, 2012)

A oferta de serviços e interações com usuários também serão semelhantes aos padrões existentes. A grande diferença de Lumikha vai residir em sua forma de arrecadação e comunicação. Lumikha vai ser financiada através do dinheiro vindo da compra dos jogos ou itens extras dos jogos associados à empresa. E sua comunicação apesar de ser voltada para questões sociais pretende cativar os usuários estimulando sua competitividade natural e oferecendo feedback constante.

O site de crowdfunding vai funcionar como uma vitrine de projetos para serem financiados através dos jogos.



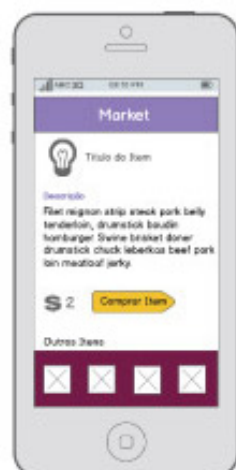
Jogador adquire normalmente um jogo e começa a jogar até o momento de adquirir a versão paga ou comprar itens para continuar no jogo.

O Site de Crowdfunding funciona como uma vitrine para os problemas que serão financiados através dos jogos.

Site de Crowdfunding



Compra de Itens



\$2

Após a compra o jogador passa a uma nova tela onde vai poder escolher em qual o projeto ele prefere que esse dinheiro da compra seja investido.



A vantagem está em incluir um status de transformação real no mundo mantendo apenas um comportamento habitual de jogar videogames.

Figura 18 - Como funciona o Lumkha

O PÚBLICO-ALVO

“Geração Y” ou “Geração do Milênio” é como se convencionou chamar pessoas que atualmente têm entre 18 e 30 anos – ou a atual classe produtiva. Também é comum defini-los como os jovens nascidos entre o início dos anos 1980 e o início dos anos 2000.

Alguns fatores impactam de forma mais intensa a Geração Y que já nasceu digital. Eles vivem e respiram on-line: em suas brincadeiras, na escola e agora no trabalho. Eles estão acostumados à tecnologia de ponta e inovação em casa, e esperaram a mesma qualidade da tecnologia no local de trabalho. Eles jogam video games, seja por console, celular, ou nas redes sociais desde a infância, e, portanto, foram imersos na linguagem das metáforas dos jogos suas vidas inteiras.

Segundo o white paper da empresa Bunchball especializada em gamification, em um estudo recente realizado pela MTV em 2011, a Geração Y informou que existe “uma metáfora de jogo” aplicada a quase todos os aspectos de sua vida. Mais da metade também informaram que as pessoas de sua faixa etária enxergam a vida como um jogo e vencer é o slogan dessa geração, como afirma um estudo da Bunchball, empresa especializada em gamification. (Bunchball, 2012)

Por outro lado em um estudo publicado online no Journal of Personality e Social Psychology, constatou que os Millennials (nascidos entre 1982-2000) são menos cívica e politicamente engajados, tendo mais foco em valores materialistas, e menos preocupados em ajudar a sua comunidade do que eram GenX (nascidos entre 1962-1981) e Baby Boomers (nascidos de 1946 a cerca de 1961) nas mesmas idades.

Esse cenário mostra a importância dos testes com o público alvo para avaliar a mais valia desse trabalho de investigação.

Uma das formas de mantê-los engajados ao site é utilizar as estratégias dos jogos em seus perfis como colaboradores dos projetos. Podemos ranqueá-los e explorar sua natureza competitiva para aumentar o engajamento e o número de doações para os projetos.

BUNCHBALL - White Paper - Enterprise Gamification - The Gen Y Factor.

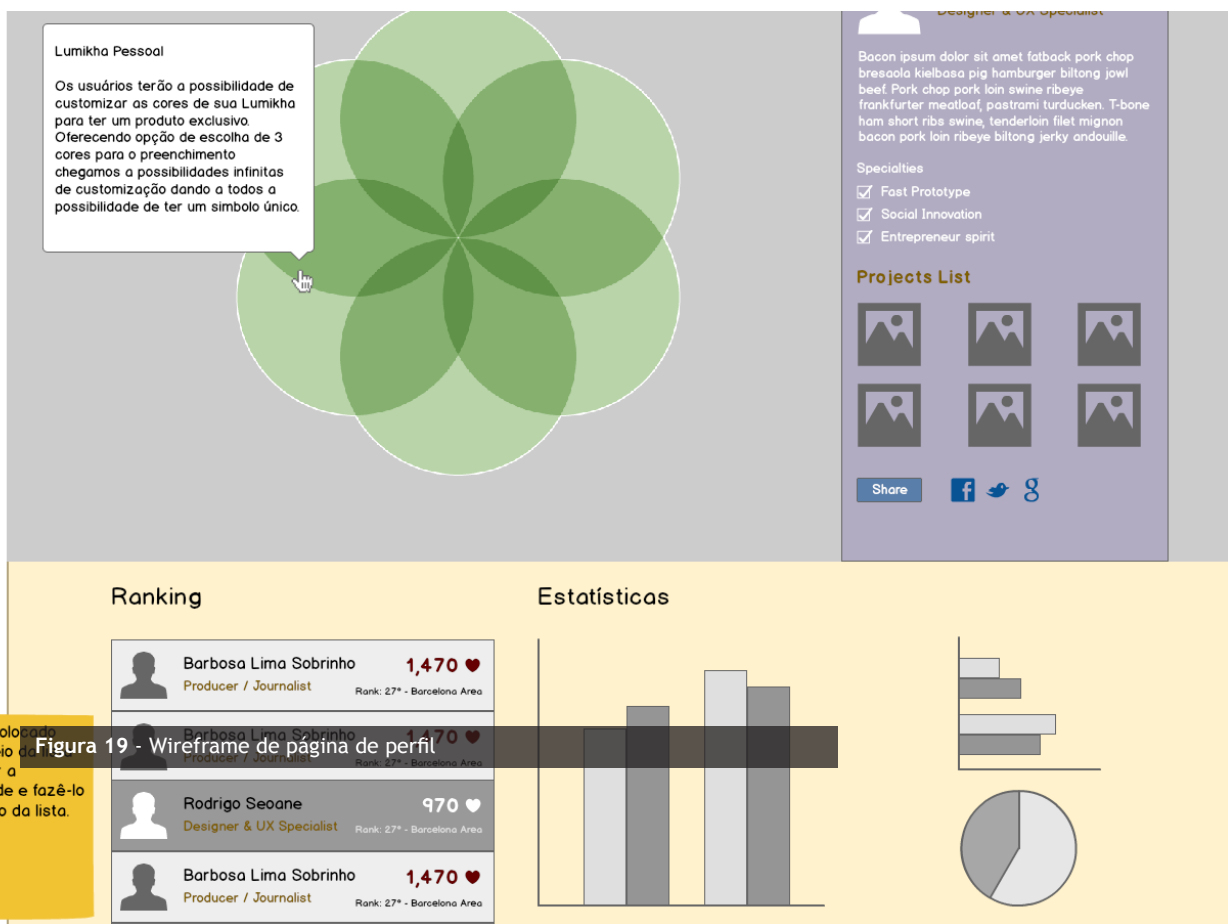


Figura 19 - Wireframe de página de perfil

O Usuário é colocado sempre no meio da lista para estimular a competitividade e fazê-lo chegar ao topo da lista.

3.4 A Marca

Agora com o conhecimento necessário para o desenvolvimento da marca e com os objetivos claros de o que é a Lumikha podemos começar a descrever o processo que gerou sua identidade.

BASE LINGUÍSTICA

Segundo Martins (Martins, 2005), podemos dizer que marca é a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valor. Trata-se de um sistema integrado que promete e entrega soluções desejadas pelas pessoas.

Para criação da marca o primeiro a se definir foram os conceitos chave. Esta vai ser uma empresa de caráter social que pretende promover melhorias nas comunidades locais através da colaboração de agentes (financiadores) locais e externos. Por isso temos os seguintes conceitos:

- Realização pessoal - Quero ver as pessoas se sentindo realizadas por ver suas ideias se transformando em projetos de valor (mesmo sem ter capital inicial)
- Colaboração - Estimular uma interação entre as pessoas de uma forma mais colaborativa para atingir objetivos maiores.
- Bem estar - Quero promover a sensação de saber que você está deixando sua marca no mundo.

O quadro abaixo ilustra as principais definições, emoções relacionadas e termos que a marca deve abranger.

MARTINS, José - Grandes Marcas
Grandes Negócios.

Tabela 9 - Definições, Sentimentos e Termos

DEFINIÇÕES	SENTIMENTOS	TERMOS
<i>Agitar com um movimento contínuo ou repetido de um implemento</i>	<i>Realização Pessoal</i>	<i>Erguer-se com seus próprios meios</i>
<i>Incitar, instigar ou solicitar</i>	<i>Idealismo</i>	<i>Galvanizar maneiras</i>
<i>Se tornar ativo, a partir de um impulso estimulante.</i>	<i>Solidariedade</i>	<i>Galvanizar-lo</i>
<i>Ser movido emocionalmente</i>	<i>Bem estar</i>	<i>Prestação de conhecimento para sociedade</i>
<i>Um impulso mental, sensação ou sentimento</i>	<i>Civilização</i>	<i>Uma comunidade inteligente</i>
	<i>Sensibilidade</i>	<i>Um dilúvio de experiências</i>
	<i>Mobilidade</i>	<i>Pronto para ajudar</i>
	<i>Fé</i>	
	<i>Esperança</i>	

CAMPO SEMÂNTICO

Para a escolha do nome foram levados em consideração alguns fatores: Precisa ser um nome bem forte e marcante, fácil de pronunciar nos principais idiomas, tais como, Português, Inglês, Espanhol, Francês e inclusive em Chinês. E outro grande fator foi o fato de estar disponível para registro tanto como empresa como para organização social.

Foram reunidos em uma lista, aproximadamente 100 palavras nos mais variados idiomas que continham os conceitos e valores da empresa. A tabela abaixo apresenta algumas dessas palavras.

Foi escolhido Lumikha por atender a todas as necessidades especificadas anteriormente.

Tabela 10 - Opções de Nomes

NOME	SIGNIFICADO	IDIOMA	VIABILIDADE
<i>Yollari</i>	<i>Ways</i>	<i>Azerbaijano – Turco</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Modis Connectunt</i>	<i>Ways to connect</i>	<i>Latim</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Sposoby</i>	<i>Ways</i>	<i>Polonês</i>	<i>.com */.org</i>
<i>Ikonekta</i>	<i>Connect</i>	<i>Tagalo</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Komunitu</i>	<i>Community</i>	<i>Tcheco</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Geloof</i>	<i>Faith</i>	<i>Africâner</i>	<i>.org</i>
<i>Fide Patina</i>	<i>Faith Charger</i>	<i>Latim</i>	<i>.com/.org</i>
Lumikha	Create	Tagalo	.com*/.org
<i>Kenbe Men</i>	<i>Holding Hands</i>	<i>Crioulo Haitiano</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Forskot</i>	<i>Head Start/Advantage</i>	<i>Islandês</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Verbind</i>	<i>Connect</i>	<i>Africâner</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Konekte</i>	<i>Connect</i>	<i>Crioulo Haitiano</i>	<i>.com*/</i>
<i>Kushinda</i>	<i>Win</i>	<i>Suaíle</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Kuchochea</i>	<i>Stiring Up</i>	<i>Suaíle</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Bilgi</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Turco</i>	-
<i>Bilikler</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Azerbaijano</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Kredo</i>	<i>Faith</i>	<i>Esperanto</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Looma</i>	<i>Create</i>	<i>Estoniano</i>	<i>.org</i>
<i>Creu lles</i>	<i>Create Wellness</i>	<i>Galês</i>	<i>.com/.org</i>
<i>Fide Patina</i>	<i>Faith Charger</i>	<i>Latim</i>	<i>.com*/.org</i>

* Domínios sobre o registro Premium. Registrados porém colocados à venda.

Além de Lumikha possuir uma associação direta com luz, e fazer a analogia a ideia e inovação, podemos usar também a luz como forma de guia. A empresa que guia os jogadores a um novo status.

Lumikha

Creating a world while everybody is playing



Figura 20- Unindo o nome ao conceito

Todo este processo está determinado pela constante consideração dos aspectos denotativos¹⁵ e conotativos¹⁶ das opções encontradas. Abaixo seguem as imagens dos primeiros esboços desenvolvidos.



Figura 21 - Sketches da Marca

DESENVOLVIMENTO

Deste processo criativo chegou-se aos 3 elementos chave da marca.

- O Circulo que representa o equilíbrio, onde todos os pontos tem a mesma importância no espaço.
- O tabuleiro – que representa o jogo e a colaboração.
- E a lâmpada - que representa a ideia e utiliza essa associação a luz que se faz através do nome Lumikha.

15 Com o sentido e significado conceptual, fundamental e imutável de uma palavra.

16 Ideia associada, pela experiência individual ou coletiva, a uma palavra.



Figura 22 - Símbolos formadores

E unindo os símbolos temos esse novo símbolo.

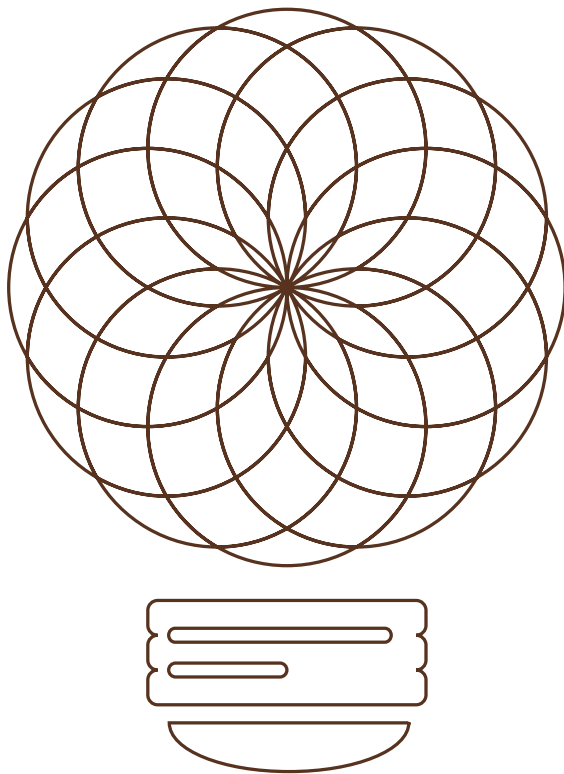


Figura 23 - Símbolo final

Para as fontes é necessário um estilo otimizado para internet, que mostre inovação e contenha um aspecto voltado ao lado social.

Após passar por algumas tentativas foi escolhida a fonte Adelle Basic Bold. Ela carrega toda a força que o nome precisa ter para se firmar além de transmitir a modernidade que o negócio exige.

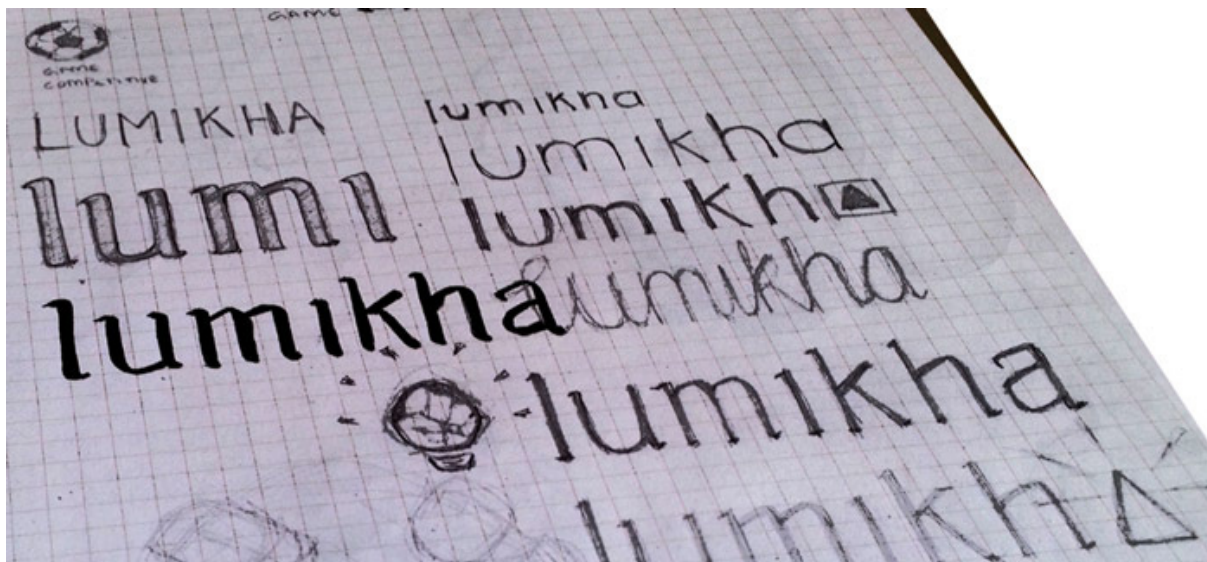


Figura 24 - Rascunhos para a fonte



Adelle Basic Bold

Lumikha

Fonte Auxiliar

Merriweather Light

Lumikha.org vai ser um site de crowdfunding especializado em projetos de cunho social. Sua apresentação vai ser semelhante às outras plataformas de crowdfunding equity-based existentes como o Kickstarter (<http://www.kickstarter.com/>) ou o IndieGogo (<http://www.indiegogo.com>) as duas maiores plataformas mundiais, e é um negócio que gerou mais de US\$2,7 mil milhões em 2012 e tem perspectivas de chegar a US\$ 5 mil milhões em 2013. (Massolution, 2012)

Figura 25 - Fonte escolhida

A Lumikha é uma empresa que pretende unir as pessoas. Colocar as pessoas como peças fundamentais nas transformações que virão com as ideias. Por isso foram escolhidos os tons de pele como as cores padrão da empresa.



Figura 26 - Escolha das cores

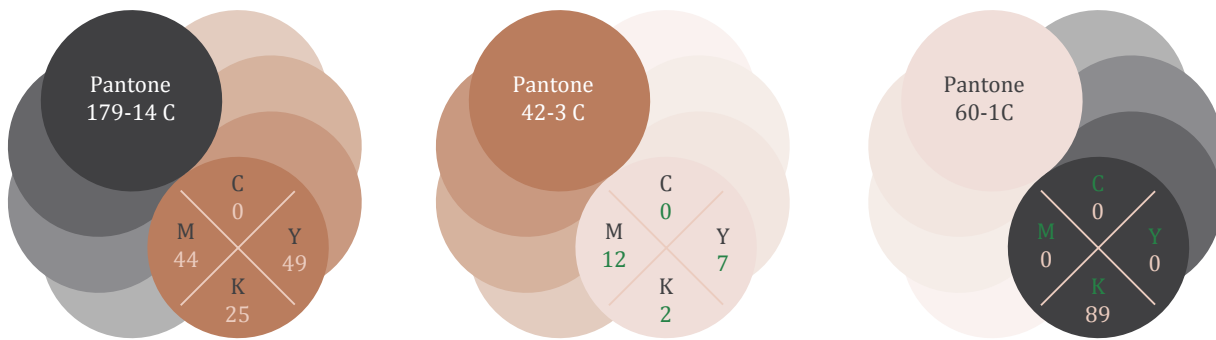


Figura 27 - Quadro das cores

Resultado final

Unindo tudo chegamos à marca final para representar Lumikha.



Figura 28 - Lumikha Logo

3.5 Aplicação

Personas são personagens criados com a função de representar o público no qual um produto que está sendo desenvolvido se destina. Esses perfis ajudam a entender melhor para quem estamos criando, auxiliando nas tomadas de decisões.

Quem são as pessoas que utilizarão o produto? Como elas são? Como é o seu dia-a-dia? Qual o seu nível de intimidade com o computador e internet? Qual o interesse no produto? Como o utilizariam?

Enquanto a persona é a representação do usuário, o cenário é uma “estória” que trata do mesmo dentro de um contexto: seu cotidiano, motivações, interesses e expectativas relacionadas ao produto.

A partir dos cenários, conseguimos imaginar como os usuários podem lidar com certas tarefas, e extrair diversos insights e orientações quanto às reais necessidades do usuário. É através dos cenários que podemos nos deparar com situações e prever comportamentos.

Artista



??si??r



24 anos, integrada em sua comunidade. Tem muita facilidade para se expressar e adora fazer comentários sobre o que acontece em sua vida profissional.

É atriz e cantora, dá aulas particulares de linguas para se manter e sonha estrear nos cinemas.

Lê muitos livros de auto ajuda e fica indignada quando vê injustiças mas normalmente não toma atitude nenhuma.

28 anos, é um caminhão de ideias. Dificilmente consegue permanecer offline. Não perde uma chance de mostrar que conhece a última palavra de Steve Jobs.

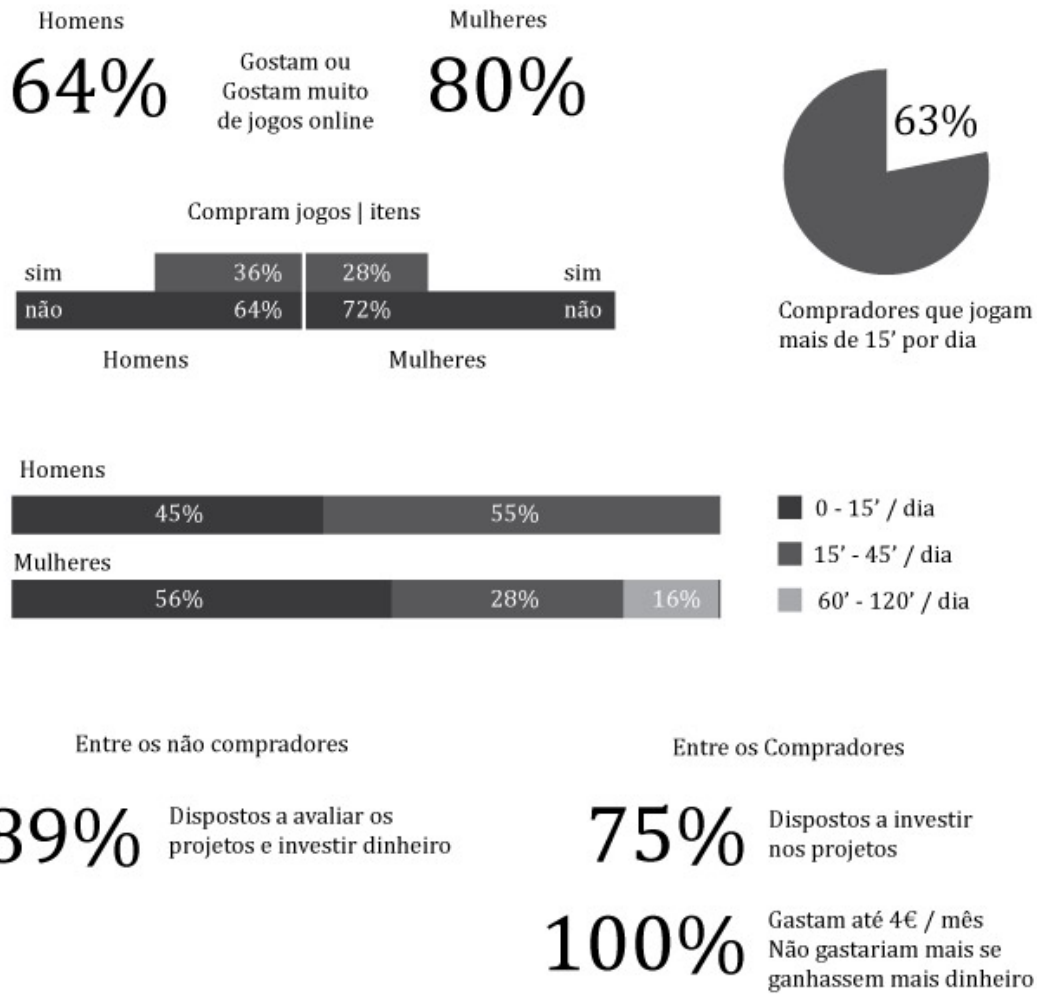
Está desempregado e vivendo na casa dos pais. Busca freelas desordenadamente mas não sabe negociar, por isso está sempre sem dinheiro. Permanece pouco em cada emprego porque a motivação some com a chegada da rotina.

Figura 29 - Personas

TESTES COM O PÚBLICO

Os resultados dos testes foram muito otimistas na receptividade da ideia de Lumikha.

Figura 32 - Resultados dos testes



4. Conclusão

Ao longo desta jornada para realização deste projeto, muitas foram as experiências pessoais e profissionais que ajudaram a atender o objetivo principal do investigador de criar uma ferramenta online para dar poder ao cidadão comum para ser uma parte ativa na transformação social tão reclamada nos dias atuais.

Foram encontradas informações positivas e negativas sobre minha percepção inicial de como deveria funcionar esse processo. A principal barreira encontrada não estava em ter que aprender alguma fórmula ou campo de conhecimento específico mas sim na necessidade de uma mudança de comportamento social que era a premissa para todo o sistema funcionar. Este cenário persistiu durante os primeiros meses da investigação até que me foi apresentado material sobre os conceitos e o mercado dos games.

A ideia inicial era criar uma plataforma de crowdfunding social para ajudar os projetos através de seu conhecimento, seu network, seu tempo, enfim outras maneiras que não somente através do dinheiro. Pelo lado positivo temos o fato de problemas sociais que precisam ser remediados já estão recebendo estímulos para se transformarem em projetos para receber apoio dos usuários da internet de modo geral através de sites como o kiva.org e o Indiegogo.com e possuem cada vez mais espaço, o que mostra o crescimento no interesse das pessoas em formas de como colaborar com sua comunidade local ou global.

A rede formada por esse voluntários também serve para criar e manter relacionamentos entre os usuários resultando em profissionais com diversas formações e diferentes backgrounds gerando novas soluções e aplicando esse serviço de forma voluntária.

Muitos já comprovaram os efeitos positivos que a realização de voluntariado exerce nas pessoas que praticam. Porém, como ressaltou o prof. Dr. José Gago, apesar de ser uma forma bem conhecida de aproveitar melhor nossas qualidades como recursos humanos ela não é bem difundida, exercida ou defendida na grande maioria das culturas e países. Para dar certo é preciso uma mudança de hábitos no cotidiano das pessoas. Essa se tornou a principal barreira para o sucesso desse projeto.

Tentar transformar os hábitos das pessoas não é uma tarefa simples e envolve múltiplas variáveis e complicadores. Por isso precisava encontrar um outro caminho, sabendo que o resultado vai aproveitar um comportamento já existente nas pessoas.

A resposta para o 'como?' começou a surgir durante meu estágio Erasmus em Barcelona, porque foi quando me foi passado o conceito de Gamification. De início reconheci as vantagens de se utilizar as estratégias do Gamification para criar a comunicação da empresa. Estas estratégias se mostravam bastante eficientes e estavam de acordo com o que estava encontrando sobre as novas formas de comunicação como a customização de massa e o marketing O2O para cativar minha audiência.

A mudança também tornou mais clara a forma de comunicação necessária para estimular um engajamento dos usuários que resulte em maiores e melhores resultados para Lumikha. Explorar a competitividade natural em que os jogadores que já nasceram inseridos e dar a eles esse estímulo de continuar através de feedbacks constantes sobre seu desempenho em todas as interações possíveis se mostra um caminho favorável a sua criação.

Mais adiante os jogos adquiriram um papel ainda maior no processo.

Visto os gráficos sobre a presença dos jogos no cotidiano das pessoas, ficou evidente que esta era uma opção para alcançar o objetivo do projeto. Além disso o mercado de games é hoje uma realidade e conta com crescimento exponencial.

A nova ideia é mais simples e envolve menores custos e riscos em sua realização. Os testes com o público apontam que as possibilidades de sucesso do negócio são muito concretas sabendo que Lumikha vai explorar dois sentimentos intrínsecos do público, uma sociedade mais equilibrada e sua competitividade para permitir-lhes serem ativos nas transformações desejadas.

A nova ideia aos olhos do investigador é mais promissora mas pode ser apontado como lado negativo o fato de que apesar do tema do jogo não interferir no impacto de Lumikha, ainda é necessário que o jogo tenha sucesso suficiente o que nenhuma fórmula garante. E o fato do jogo não ser um sucesso garantido implica que se inclua a criação de novos jogos o que aumenta consideravelmente os custos iniciais.

Podemos incluir também algumas conclusões importantes sobre as marcas. Qualquer marca precisa construir credibilidade e confiança, em um mundo onde as pessoas não dariam importância se 70% das marcas desaparecessem. O que os consumidores desejam é que as marcas tenham transparência na sua comunicação, responsabilidade social para ter alguma atitude em relação aos problemas do mundo, agilidade e conectividade.

Assim podemos afirmar que a imagem da marca em si, representada pelo seu logotipo, não é responsável pela fidelização dos clientes. Precisamos aliar à qualidade dos produtos uma comunicação autêntica. Isto posto, podemos afirmar que os resultados apontam para um resultado favorável a questão da hipótese sobre o funcionamento da comunicação dessa empresa.

Para encerrar quero dizer que este trabalho começou como uma oportunidade de testar os novos conhecimentos adquiridos no mestrado e um desafio a minha capacidade de se comprometer a uma ideia de uma forma nunca antes alcançada e sua implementação se transformou em meu principal objetivo pessoal e profissional.

Assim como a maioria das pessoas também quero ver essas mudanças e conseguir gerar uma solução que praticamente não exige nenhum esforço extra da maioria dos envolvidos, me enche de orgulho e pode ser denominada como uma transformação preguiçosa mas eficiente.

“I choose a lazy person to do a hard job. Because a lazy person will find a easy way to do it.” – Bill Gates

5. Disseminação

O principal objetivo desse projeto é solucionar uma necessidade real existente, por isso sua própria aplicação é a primeira forma de disseminação.

No campo acadêmico a disseminação do projeto começa com a apresentação do projeto ao júri examinador e posteriormente com a inclusão do projeto nas bibliotecas municipais e na divulgação em revistas científicas.

O projeto se encontra ativo e no primeiro estágio de incubação junto com a empresa Incubio (www.incubio.com) uma aceleradora de empresas voltada para o mercado de Big Data.

No campo comercial podemos citar os meios de divulgação online mais comuns como a criação de um blog sobre assuntos relacionados e presença nas redes sociais. Pretende-se utilizar os contatos existentes do autor com profissionais renomados da área e formadores de opinião na propagação dos objetivos do site. A proposta do Lumikha é ser um gateway entre os gamers e as empresas de crowdfunding onde os jogadores investem seu dinheiro no jogo e escolhem um projeto para destinar esse valor. A própria divulgação da empresa carrega o trabalho realizado pelo projeto.

Para aumentar as chances de sucesso já foi realizado uma primeira participação em competições para gerar novas startups onde Lumikha foi recebido com bastante entusiasmo pelos outros participantes.

Inscrições em programas de incubação de empresas e financiamento para ajudar o investigador a impulsionar o negócio.

E no campo pessoal o resultado desta investigação poderá ser usado como forma de promover a carreira do investigador entrando em seu portfólio de forma a apresentar todas as novas aptidões e habilidades ganhas no decorrer do mestrado.

6. Referências Bibliográficas

BONINI, Luis A. e DE BOER, Gustavo - Design thinking: uma nova abordagem para inovação. Biblioteca TerraForum Consultores [Em linha] [Consult. 12 Mai 2012]. Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/cmdGQQ>.

BRAGUINSKY, Serguey e KLEPPER, Steven e OHYAMA, Atsushi - Schumpeterian Entrepreneurship. Atlanta Competitive Advantage Conference Paper [Em linha]. (February 19, 2009). [Consult. 28 Abr. 2013] Disponível em WWW:<URL: http://ssrn.com/abstract=1347063>.

BROWN, Tim - Design Thinking. Harvard Business Review [Em linha]. (Junho, 2008), 84-94.[Consult. 12 Out. 2011]. Disponível em WWW: <URL:http://hbr.org/2008/06/design-thinking/>.

BUNCHBALL - White Paper - Enterprise Gamification - The Gen Y Factor. EUA, 2012. Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/VxW5Gf>.

CHICOTE, Daniel - Hiper customização das marcas de consumo [Em linha]. Daniel Chicote. [Consult. 05 Set 2011] Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/jnGh2G>.

CUMMINGS, Jeannie - 2008 campaign costliest in U.S. history [Em linha]. Politico. [Consult. 22 Nov 2012] Disponível em WWW:<URL:http://politi.co/aQhmMs>.

DESIGN THINKING. Design Thinking for Government [Em linha][Consult. 19 Mar 2013] Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/1aVIT5L>.

DRUCKER, Peter - Innovation and Entrepreneurship Principles and Practices. Harper & Row, 1985. ISBN 978-006-091-360-1

EMPREENDEDORES CRIATIVOS. Domínio de tecnologia é foco da geração Y. [Em linha]. [Consult. 05 Junho 2013]. Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/1bC68IW>.

GAUDIOSI, John - New Reports Forecast Global Video Game Industry Will Reach \$82 Billion By 2017 [Em linha]. [Consult. 05 Jun 2013] Disponível em WWW:<URL: http://onforb.es/M93IEM>.

GODIN, Seth - Permission Marketing : Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers. Simon & Schuster, 1999. ISBN 978-068-485-636-0

HORTINHA, Joaquim - E-Marketing - Um guia para nova economia. Edições Sílabo, 2001. ISBN: 978-972-618-214-6

LINDSTORM, Martin - Customization: Building A Brand Advantage [Em linha] Brand Strategy Insider: Brand Management. [Consult. 19 Dez 2011] Disponível em WWW:<URL: http://bit.ly/1dMg2q7>.

MARTIN, Roger - The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Boston, EUA: Harvard Business Press, 2009. ISBN 978-142-217-780-8

MARTINS, José - Grandes Marcas Grandes Negócios. São Paulo: Global Brands, 2005. ISBN 85-86014-13-3

MASSOLUTION - Crowdfunding Industry Report - Market Trends, Composition and Crowdfunding Platforms [White Paper] Massolution, 2012. [Consult. 21 Mai 2013] Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/KCjWEi>.

MOLLICK, Ethan R. - The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study. Journal of Business Venturing [Em linha]. (26 Jun 2013) [Con-

sult. 30 Jun 2013]. Disponível em WWW:<URL:http://ssrn.com/abstract=2088298>.

MORITZ, Stefan - Service Design - Practical access to an evolving field [Em linha]. London: 2005. [Consult. 04 Dez 2011]. Disponível em WWW:<URL:http://stefan-moritz.com/Book.html>.

NEWZOO - US Country Summary Report. [White Paper]. EUA: Newzoo, 2012. [Consult. 17 Jun 2013]. Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/T7F9oP>.

OLIVEIRA, Edson M. - Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios. Revista da FAE [Em Linha]. 7:2 (2004), 9-18. Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/16lg6bA>.

PILLER, Frank T. - Mass Customization & Open Innovation News. Analysis: Why Levi Strauss finally closed it's "Original Spin" MC operations [Em linha]. [Consult. 17 Out 2011] Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/1h2yf4X>.

PINE, Joseph - Markets of One - Creating Customer Unique Value through Mass Customization. Boston, EUA: Harvard Business Press, 2000. ISBN 978-157-851-238-6

PINE, Joseph - Mass Customization: The New Frontier in Business Competition. Boston, EUA: Harvard Business Press, 1999. ISBN 978-087-584-372-8

PINE, Joseph - Joseph Pine talks on what consumers want [Registro vídeo][Em linha]. TED Talks, 2004. Internet vídeo (AVI)(14min., 23 sec). Disponível em WWW:<URL: http://bit.ly/16xwA1>.

POLLARD, Dennis - Strategies for Mass Customization. Journal of Business & Economics Research. ISSN 1535-0754. 6:7 (2008)77-86.

PRADO, Mauricio Almeida - Tendência a hiper customização das marcas de consumo [Em linha]. Rio de Janeiro: Mundo do Marketing. [Consult. 04 Set. 2012]. Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/196yVQX>.

QUINTÃO, Carlota - Empreendedorismo Social e oportunidades de construção do próprio emprego. [Em linha]. (28 Abr 2004) [Consult. 10 Out 2011] Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/1itzSE3>.

RIZZO, Esmeralda - Uma Análise Comparativa entre o Marketing de Massa e o "One to One" Marketing, no Cenário de Empresas Competitivas. Biblioteca Online de Ciências da Computação [Em linha] (2005). [Consult. 01 Nov 2012]. Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/16lkyHb>. ISSN: 1646-3137

SCHUMPETER, Joseph - The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. 2ª ed. Transaction Publishers, 1934. ISBN 978-087-855-698-4

SILVA, Maurício J. Vianna e all. - Design Thinking The Book. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. ISBN 978-85-65424-01-1

SOUZA, Daniel - O design no crescimento do setor de serviços [Em linha]. Webinsider. [Consult. 18 Abr 2012] Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/19RVU1o>.

STEINBERG, Scott - The Crowdfunding Bible - How to raise money for any startup, video game or project [Em linha] 1 ed. EUA: Jon Kimmich, 2012. [Consult. 17 Nov 2011]. Disponível em WWW:<URL:http://www.crowdfundingguides.com/>. ISBN 978-1-105-72628-6

UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON. Innovación y Empresa. La evolución de la financiación colectiva ha incrementado los retornos y los riesgos [Em linha]. [Consult. 19 Jul 2013]. Disponível em WWW:<URL:ht-tp://bit.ly/1aT500c>.

WIPRO TECHNOLOGIES - Big Data - Catalyzing Performance in Manufacturing [White Paper][Em linha]. (Mar 2012) [Consult. 05 Mar 2013] Disponível em WWW:<URL:http://bit.ly/wQki8A>.

ZICHERMANN, Gabe - Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. O'Reily Media, 2011. ISBN 978-144-939-767-8

7. Bibliografia

ALSOP, Ron - The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace. Wiley, 2008. ISBN-10: 0470229543

BONINI, Luis A. e DE BOER, Gustavo - Design thinking: uma nova abordagem para inovação. Biblioteca TerraForum Consultores [Em linha] [Consult. 12 Mai 2012]. Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/cmdGQQ>>.

BRAGUINSKY, Serguey e KLEPPER, Steven e OHYAMA, Atsushi - Schumpeterian Entrepreneurship. Atlanta Competitive Advantage Conference Paper [Em linha]. (February 19, 2009). [Consult. 28 Abr. 2013] Disponível em WWW:<URL: <http://ssrn.com/abstract=1347063>>.

BROWN, Tim - Design Thinking. Harvard Business Review [Em linha]. (Junho, 2008), 84-94.[Consult. 12 Out. 2011]. Disponível em WWW: <URL:<http://hbr.org/2008/06/design-thinking/>>.

BUNCHBALL - White Paper - Enterprise Gamification - The Gen Y Factor. EUA, 2012. Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/VxW5Gf>>.

CHICOTE, Daniel - Hiper customização das marcas de consumo [Em linha]. Daniel Chicote. [Consult. 05 Set 2011] Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/jnGh2G>>.

CUMMINGS, Jeannie - 2008 campaign costliest in U.S. history [Em linha]. Politico. [Consult. 22 Nov 2012] Disponível em WWW:<URL:<http://politi.co/aQhmMs>>.

DESIGN THINKING. Design Thinking for Government [Em linha][Consult. 19 Mar 2013] Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/1aVIT5L>>.

DRUCKER, Peter - Innovation and Entrepreneurship Principles and Practices. Harper & Row, 1985. ISBN 978-006-091-360-1

EMPREENDEDORES CRIATIVOS. Domínio de tecnologia é foco da geração Y. [Em linha]. [Consult. 05 Junho 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/1bC68IW>>.

FASCIONI, Ligia - Design de Serviços [Em linha]. [Consult. 05 Jun 2012]. Disponível em WWW:<URL: <http://bit.ly/16Hz7aC>>.

FASCIONI, Ligia - Design Thinking e Design de Serviços [Em linha]. [Consult. 05 Jun 2012]. Disponível em WWW:<URL: <http://bit.ly/rAlP-TK>>.

GAUDIOSI, John - New Reports Forecast Global Video Game Industry Will Reach \$82 Billion By 2017 [Em linha]. [Consult. 05 Jun 2013] Disponível em WWW:<URL: <http://onforb.es/M93lEM>>.

GODIN, Seth - Permission Marketing : Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers. Simon & Schuster, 1999. ISBN 978-068-485-636-0

HORTINHA, Joaquim - E-Marketing - Um guia para nova economia. Edições Sílabo, 2001. ISBN: 978-972-618-214-6

Decodificando a customização em massa. HSM Management [Em linha] 3:77 (2009) [Consult. 10 Out 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/1b4DSuh>>.

KENSKI, Leandro - O que é "gamification"? [Em linha] Exame.com: Marketing Digital. [Consult. 02 Dez 2012] Disponível em WWW:<URL:<http://abr.ai/qUKAaG>>.

LINDSTORM, Martin - Customization: Building A Brand Advantage

[Em linha] Brand Strategy Insider: Brand Management. [Consult. 19 Dez 2011] Disponível em WWW:<URL: <http://bit.ly/1dMg2q7>>.

MAIN, Douglas – Who are the Millenials? [Em linha] Live Science. [Consult. 09 Jul 2013] Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/12Xgre1>>.

MARTIN, Roger - The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Boston, EUA: Harvard Business Press, 2009. ISBN 978-142-217-780-8

MARTINS, José - Grandes Marcas Grandes Negócios. São Paulo: Global Brands, 2005. ISBN 85-86014-13-3

MASSOLUTION – Crowdfunding Industry Report - Market Trends, Composition and Crowdfunding Platforms [White Paper] Massolution, 2012. [Consult. 21 Mai 2013] Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/KCjWEi>>.

MOLLICK, Ethan R. - The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study. Journal of Business Venturing [Em linha]. (26 Jun 2013) [Consult. 30 Jun 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://ssrn.com/abstract=2088298>>.

MORITZ, Stefan - Service Design - Pratical access to an evolving field [Em linha]. London: 2005. [Consult. 04 Dez 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://stefan-moritz.com/Book.html>>.

NEWZOO - US Country Summary Report. [White Paper]. EUA: Newzoo, 2012. [Consult. 17 Jun 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/T7F9oP>>.

OLIVEIRA, Edson M. - Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios. Revista da FAE [Em Linha]. 7:2 (2004), 9-18. Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/16lg6bA>>.

PILLER, Frank T. – Mass Customization & Open Innovation News. Analysis: Why Levi Strauss finally closed it's "Original Spin" MC operations [Em linha]. [Consult. 17 Out 2011] Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/1h2yf4X>>.

PINE, Joseph - Markets of One – Creating Customer Unique Value through Mass Customization. Boston, EUA: Harvard Business Press, 2000. ISBN 978-157-851-238-6

PINE, Joseph – Mass Customization: The New Frontier in Business Competition. Boston, EUA: Harvard Business Press, 1999. ISBN 978-087-584-372-8

PINE, Joseph – Joseph Pine talks on what consumers want [Registro vídeo][Em linha]. TED Talks, 2004. Internet vídeo (AVI)(14min., 23 sec). Disponível em WWW:<URL: <http://bit.ly/16xwA1>>.

POLLARD, Dennis - Strategies for Mass Customization. Journal of Business & Economics Research. ISSN 1535-0754. 6:7 (2008)77-86.

PRADO, Mauricio Almeida – Tendência a hiper customização das marcas de consumo [Em linha]. Rio de Janeiro: Mundo do Marketing. [Consult. 04 Set. 2012]. Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/196yVQX>>.

QUINTÃO, Carlota - Empreendedorismo Social e oportunidades de construção do próprio emprego. [Em linha]. (28 Abr 2004) [Consult. 10 Out 2011] Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/1itzSE3>>.

RIZZO, Esmeralda - Uma Análise Comparativa entre o Marketing de

Massa e o “One to One” Marketing, no Cenário de Empresas Competitivas. Biblioteca Online de Ciências da Computação [Em linha] (2005). [Consult. 01 Nov 2012]. Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/16lkyHb>>. ISSN: 1646-3137

SCHUMPETER, Joseph - The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. 2^a ed. Transaction Publishers, 1934. ISBN 978-087-855-698-4

SILVA, Maurício J. Vianna e all. - Design Thinking The Book. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. ISBN 978-85-65424-01-1

SOUZA, Daniel - O design no crescimento do setor de serviços [Em linha]. Webinsider. [Consult. 18 Abr 2012] Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/19RVU1o>>.

STEINBERG, Scott - The Crowdfunding Bible - How to raise money for any startup, video game or project [Em linha] 1 ed. EUA: Jon Kimmich, 2012. [Consult. 17 Nov 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.crowdfundingguides.com/>>. ISBN 978-1-105-72628-6

UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON. Innovación y Empresa. La evolución de la financiación colectiva ha incrementado los retornos y los riesgos [Em linha]. [Consult. 19 Jul 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/1aT500c>>.

WIPRO TECHNOLOGIES - Big Data - Catalyzing Performance in Manufacturing [White Paper][Em linha]. (Mar 2012) [Consult. 05 Mar 2013] Disponível em WWW:<URL:<http://bit.ly/wQki8A>>.

ZICHERMANN, Gabe - Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. O'Reily Media, 2011. ISBN 978-144-939-767-8

8.Anexos

9. Apêndices

10. Parecer dos Orientadores

10.1 Prof. Dr. José Gago Silva

10.2 Prof. Dr. João Neves

