



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE ARTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

**YANET CASTELLANOS ARGÜELLES**

**DESIGN DE SERVIÇOS NO PACOTE SEMANAL DE  
CONTEÚDOS DIGITAIS**

**Estudo de caso Santa Clara – Cuba**

**Brasília**

**2018**

**YANET CASTELLANOS ARGÜELLES**

**DESIGN DE SERVIÇOS NO PACOTE SEMANAL DE CONTEÚDOS  
DIGITAIS. Estudo de caso Santa Clara – Cuba**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, do Instituto de Artes da Universidade de Brasília, na área de concentração Design, Tecnologia e Sociedade, linha de Pesquisa Design de Informação e Interação, como requisito para obtenção do título de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Dr Rogerio José Camara  
Coorientadora: Profa. Dra Ana Carolina  
Kalume Maranhão

**Brasília**

**2018**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

AAR694d Argüelles Yanet C., Yanet Castellanos Arguelles  
Design de serviços no pacote semanal de conteúdos  
digitais. Estudo de caso Santa Clara - Cuba / Yanet  
Castellanos Arguelles Argüelles Yanet C.; orientador Rogerio  
José Camara; co-orientador Ana Carolina Kalume Maranhão. -  
Brasília, 2018.  
126 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Design) --  
Universidade de Brasília, 2018.

1. Design de serviços. 2. Conteúdo digital. 3. Cuba. 4.  
Inclusão digital. 5. TICs. I. Camara, Rogerio José, orient.  
II. Maranhão, Ana Carolina Kalume, co-orient. III. Título.

**YANET CASTELLANOS ARGUELLES**

**DESIGN DE SERVIÇOS NO PACOTE SEMANAL DE CONTEÚDOS  
DIGITAIS: ESTUDO DE CASO EM SANTA CLARA - CUBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design do Instituto de Artes da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Design.

Aprovada em 17/07/2018

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Rogério José Camara - DIN/UnB

  
\_\_\_\_\_  
Daniela Fávaro Garrossini - DIN/UnB

  
\_\_\_\_\_  
Alberto Marques Silva - UCB

*Dedico este trabalho a minha mãe, María,  
a minha irmã, Yordania,  
a meu amado esposo, Nelsito,  
e a meus quatro casulos: minha filha, Gabriela, meus sobrinhos, Elizabet e Eliecer, e  
minha afilhada, Jessica.*

## AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento é para você, Gabyta, por sua paciência sempre que mamãe não pôde te dedicar tempo. Obrigada por ser uma filha tão maravilhosa. Agradeço ao meu esposo, Nelsito, por ser meu *sostém*, por me desafiar cada vez mais a seguir seus passos, por sua ajuda em todos os momentos e por me acompanhar na maior aventura que já vivi, a de ser mãe.

Agradeço aos meus avós Caridad e Joaquín, por serem a fonte de tudo. À minha mãe, por ser uma guerreira, sempre me apoiar e me incentivar a estudar. Aos meus irmãos, Maikel e Yordania, meus primos Yunior, Yeni, Yosvany, Yasmany, Yandri e Michi, com os quais enfrento os desafios da vida. E aos meus tios, que tantas coisas me ensinaram. Em especial à minha tia, uma segunda mãe, que sempre me ajudou.

Agradeço também aos meus sogros e ao meu cunhado Jelson, que muito contribuíram para a realização desta pesquisa e sempre estiveram à disposição. Agradeço àqueles que chegaram à nossa família para ficar. *Gracias*, Reycito, Annali e Rodelay, por serem minha retaguarda.

Meu agradecimento especial para Viviane (mãe da Manu), não só por poder contar com o seu apoio e amizade, mas por me ajudar a colocar ponto final nesta pesquisa e trabalhar comigo até o final.

Agradeço aos meus amigos de todas as épocas: Dally, Erich, Duniesky, Rubeisy, Roswell. Aos amigos que se tornaram minha família no Brasil, obrigada por compartilharem tantos momentos, de comemorações e tristezas: Ailín, Mauro, Yadian, Lilian, Yari, Noe, Eli, Hans, Lídia, Luciana e Juliano. A Nilve, Jose e Marain. Lore e Alejandra, *muchas gracias*.

Obrigada aos meus orientadores, Rogerio e Ana Carolina, pela paciência e disposição sempre que precisei. Aos meus professores Dani, Tiago e Shirley, foi grande o aprendizado com vocês. Obrigada, Rodrigo, por estar sempre disponível e ser tão atento. Também agradeço ao professor Fidel, da *Universidad de la Habana*.

Agradeço às minhas companheiras de mestrado Andrea, Pamela, Leila, Vivianne e Ana Beatriz, por tornarem minha permanência no Brasil mais fácil e por compartilharem comigo seus conhecimentos.

A todas as pessoas que fizeram parte desta investigação e contribuíram para alcançar o resultado e à CAPES, pelo suporte financeiro.

## RESUMO

Em Cuba, por causa de limitações tecnológicas e de acesso à internet, a população criou soluções inovadoras para obter informações disponibilizadas nas redes. Esta nova forma de acesso à informação é chamada de Pacote Semanal (PS). O PS é um compêndio de informações que abrange diferentes tipos de conteúdo digital, como aplicativos de informática, revistas, entretenimento e sites de anúncios, entre outros, repassados por redes sociais e comerciais em HDs externos e pendrives. A maioria dos conteúdos audiovisuais colocados no pacote é de nacionalidade cubana, americana, brasileira, mexicana, turca e coreana. Alguns de seus usos equivalem à internet offline e/ou Netflix offline. Com o crescimento do PS e da quantidade de pessoas que passaram a encarar a sua venda como um negócio, surgiu a concorrência entre os vendedores. Estes precisaram recorrer ao design de serviços em suas startups como estratégia para ganhar clientes. O presente trabalho tem como objetivo investigar o processo de criação, distribuição e venda do Pacote Semanal na cidade de Santa Clara, sob a ótica do design de serviço. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que envolve a aplicação de ferramentas do design de serviços como forma de compreensão sobre os principais agentes envolvidos no sistema analisado. Assim, esta dissertação apresenta os conteúdos digitais do PS, bem como seu modo de navegação, identificando os atores envolvidos e o fluxo de circulação do pacote, partindo dos elementos teóricos descritos na fundamentação teórica. As análises e discussão dos dados foram feitas por meio de ferramentas de design de serviço pertencentes às etapas do processo metodológico básico iterativo, o que possibilitou, para este estudo, a definição do mapa de jornada do usuário e o modelo de negócios Canvas do PS.

**Palavras-Chave:** inclusão digital, conteúdo digital, Cuba, design de serviços, TICs

## ABSTRACT

In Cuba, due to technological limitations and Internet access, the population has created innovative solutions to obtain information located in the networks, this new form of access to information is called the Weekly Package (PS). The PS is a compendium of information that covers different types of digital content, such as computer applications, magazines, entertainment, ad sites and others, passed through social networks and commercial external HD and USB. Most of the audiovisual content included in the package are Cuban, American, Brazilian, Mexican, Turkish and Korean. Some of their uses for the population are like offline internet and/or Netflix offline. With the growth of the PS and the number of people who came to view its sale as a business, competition arose among sellers. These had to resort to service design in their startups as a strategy to gain customers. The present work aims to investigate the process of creation, distribution and sale of the Weekly Package in the city of Santa Clara, from a service design perspective. It is a qualitative research that involves the application of service design tools as a way of understanding about the main agents involved in the analyzed system. Thus, this dissertation presents the digital contents of the PS, as well as its navigation mode, identifying the actors involved and the circulation flow of the package, starting from the theoretical elements described in the theoretical basis. The analysis and discussion of the data were done through service design tools belonging to the stages of the iterative basic methodological process, which made possible the definition of the user's journey map and the PS Canvas business model.

**Keywords:** digital inclusion, digital content, Cuban, service design, ICTs



## RESUMEN

En Cuba, por causas de limitaciones tecnológicas y de acceso a internet, la población creó soluciones innovadoras para obtener informaciones disponibles en las redes. Esta nueva forma de acceso a la información es llamada de Paquete Semanal (PS). El PS es un compendio de informaciones que integra diferentes tipos de contenido digital, como aplicaciones informáticas, revistas, entretenimientos y sitios de anuncios, entre otros, compartidos por redes sociales y comerciales en discos duros externos y memorias flash. La mayoría de los contenidos audiovisuales que se incluyen en el paquete son de nacionalidad cubana, americana, brasileña, mexicanas, turcas y coreana. Algunos de sus usos equivalen a internet *offline* y/o Netflix *offline*. Con el crecimiento del PS y de la cantidad de personas que convirtieron su venta como negocio, surgió la competencia entre los vendedores, y estos necesitaron recurrir al diseño de servicios en sus *startups* como estrategia para ganar clientes. El presente trabajo tiene como objetivo, investigar el proceso de creación, distribución y venta del Paquete Semanal en la ciudad de Santa Clara, bajo la óptica del diseño de servicios. Se trata de una investigación cualitativa, que implica la aplicación de herramientas del diseño de servicios como forma de comprensión sobre los principales agentes involucrados en el sistema analizado. Así, esta disertación presenta los contenidos digitales del PS, bien como su modo de navegación, identificando los actores involucrados y el flujo de circulación del paquete, partiendo de los elementos teóricos descritos en la fundamentación teórica. El análisis y discusión de los resultados fueron realizados por medio de herramientas del diseño de servicios, pertenecientes al proceso metodológico básico interactivo, lo que permitió para este estudio, la definición del mapa de jornada del usuario y el modelo de negocios Canvas del PS.

**Palabras-Claves:** inclusión digital, contenido digital, Cuba, diseño de servicios, TICs

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1</b> - Mapa de Cuba.....	18
<b>FIGURA 2</b> - <i>Consejo Popular</i> Condado Norte .....	19
<b>FIGURA 3</b> - Usuários de wifi em espaço público de Santa Clara.....	24
<b>FIGURA 4</b> - Triangulação dos resultados .....	27
<b>FIGURA 5</b> - Amostra do estudo de caso .....	31
<b>FIGURA 6</b> - Pensamento de negócios antes e depois do design de serviço.....	44
<b>FIGURA 7</b> - Pirâmide de tarefas para experiências .....	45
<b>FIGURA 8</b> - Diagrama do duplo diamante.....	48
<b>FIGURA 9</b> - MVS.....	50
<b>FIGURA 10</b> - Matriz EISE no MVS .....	52
<b>FIGURA 11</b> - Método AT-ONE.....	55
<b>FIGURA 12</b> - Processo básico do design de serviços .....	57
<b>FIGURA 13</b> - Mapa de stakeholders .....	59
<b>FIGURA 14</b> - Relação entre IS, PS e DS .....	65
<b>FIGURA 15</b> - Esquema do PS .....	66
<b>FIGURA 16</b> - Pacote Semanal.....	67
<b>FIGURA 17</b> - CD 1 Concursos de participação .....	68
<b>FIGURA 18</b> – CD 3 Novelas.....	69
<b>FIGURA 19</b> – CD 9 Site anúncios.....	70
<b>FIGURA 20</b> - CD 14 Esportes.....	71
<b>FIGURA 21</b> - Aplicativo <i>Conoce Cuba</i> .....	71
<b>FIGURA 22</b> - Contatos para comunicação com criadores do PS .....	72
<b>FIGURA 23</b> - Cartaz promocional.....	73
<b>FIGURA 24</b> - Cartão digital de revisores de documentos .....	73
<b>FIGURA 25</b> - Site de anúncios <i>Por la Livre</i> .....	75
<b>FIGURA 26</b> - Site de anúncios <i>Detrás de la Fachada</i> .....	76
<b>FIGURA 27</b> - Site de anúncios <i>Ofertas.cu</i> .....	77
<b>FIGURA 28</b> - Site de anúncios <i>Cubísima.com</i> .....	78
<b>FIGURA 29</b> - Site de anúncios <i>Revolico</i> .....	79
<b>FIGURA 30</b> - Cenários de Condado Norte.....	81
<b>FIGURA 31</b> - Fluxo de circulação do PS .....	83
<b>FIGURA 32</b> - Mapa de stakeholders do PS .....	85
<b>FIGURA 33</b> - Cenas de venda do PS passado em HD externo .....	86
<b>FIGURA 34</b> - Cenas de venda dos CD do PS passado em pendrive .....	87
<b>FIGURA 35</b> - Pontos de contato.....	89
<b>FIGURA 36</b> - Mapa de jornada do usuário.....	90
<b>FIGURA 37</b> - Horário de trabalho de vendedor do PS.....	91
<b>FIGURA 38</b> - Preços dos CD do PS .....	92
<b>FIGURA 39</b> - Vendas do PS em CD-ROM.....	107
<b>FIGURA 40</b> - Licença de “ <i>Vendedor - Comprador de Discos</i> ” .....	108

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> – Preços de conexão à internet.....	25
<b>QUADRO 2</b> - Etapas e fases da pesquisa .....	28
<b>QUADRO 3</b> - Desenho da pesquisa.....	30
<b>QUADRO 4</b> - Características do serviço .....	88
<b>QUADRO 5</b> - Canvas do pacote semanal .....	110

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> - Comportamento da variável NU.....	95
<b>GRÁFICO 2</b> - Comportamento da variável PC entre TvN ou PS.....	96
<b>GRÁFICO 3</b> - Comportamento da variável PCD.....	97
<b>GRÁFICO 4</b> - Comportamento da variável OCD .....	98
<b>GRÁFICO 5</b> - Comportamento da variável TCPS .....	99
<b>GRÁFICO 6</b> - Comportamento da variável EV .....	100
<b>GRÁFICO 7</b> - Comportamento da variável SI.....	101
<b>GRÁFICO 8</b> - Comportamento da variável SS .....	102
<b>GRÁFICO 9</b> - Comportamento da variável CS.....	103
<b>GRÁFICO 10</b> - Comportamento da variável AP .....	104
<b>GRÁFICO 11</b> - Comportamento da variável RCB .....	105

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

TICs	<i>Tecnologias da Informação e Comunicação</i>
ETECSA	<i>Empresa de Telecomunicaciones Sociedad Anónima</i>
PS	Pacote Semanal
MN	<i>Moneda Nacional (peso cubano)</i>
MINCOM	<i>Ministerio de Comunicaciones</i>
PCC	<i>Partido Comunista de Cuba</i>
INFOMED	<i>Red de Informaciones para los Médicos</i>
DMPE	<i>Departamento de Marketing e Publicidade da ETECSA</i>
CDR	<i>Comité de Defensa de la Revolución</i>
ARPA	<i>Advanced Research and Projects Agency</i>
PD	Pesquisa e Desenvolvimento
MVS	Serviço Mínimo de Valor
MVP	Produto Mínimo Viável
IS	Inovação Social
DS	Design de Serviços
CD	Conteúdo Digital
SD	Subdivisões
VHS	<i>Video Home System</i>
DVD	<i>Digital Video Disc</i>
CD-ROM	<i>Compact Disc</i>
NU	Necessidade de Uso
TvN	Televisão Nacional
PCD	Preferências de Conteúdos Digitais
OCD	Obtenção de Conteúdos Digitais

TCPS	Tempo de consumo do PS
EV	Escolha dos Vendedores
SI	Solicitação da Informação
SS	Satisfação com o Serviço
CS	Características do Serviço
AP	Acessibilidade de Preços
RCB	Relação Custo-Benefício

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2. INTERNET EM CUBA</b> .....	22
2.1. CARACTERÍSTICAS E FUNCIONAMENTO DA INTERNET EM CUBA.....	22
2.2. ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA INTERNET .....	25
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	27
3.1. ETAPA 1: CONSULTAS TEÓRICAS .....	29
3.2. ETAPA 2: ESTUDO DE CAMPO.....	34
3.3. ETAPA 3: ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO .....	37
<b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	38
4.1. REDES SOCIAIS .....	38
4.2. INOVAÇÃO SOCIAL .....	40
4.3. DESIGN DE SERVIÇOS.....	42
4.3.1. Processos Metodológicos do Design de Serviço.....	47
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	62
5.1. O PACOTE SEMANAL EM CUBA COMO ALTERNATIVA À INTERNET .....	62
5.1.1. Conteúdos Digitais do PS .....	65
5.1.2. Sites de Anúncios.....	74
5.2. EXPLORAÇÃO .....	80
5.2.1. Entrevistas Contextuais.....	82
5.2.2. Mapa de Stakeholders .....	84
5.2.3. Shadowing.....	85
5.2.4. Mapa de Jornada do Usuário.....	89
5.3. CRIAÇÃO E REFLEXÃO.....	93
5.3.1. E Se...?.....	93
5.4. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DO PS .....	94
5.4.1. Necessidade de Uso do PS pela População Cubana.....	94
5.4.2. Preferências de Consumo entre os Canais da Televisão Nacional e o PS .....	95
5.4.3. Preferências de Conteúdos Digitais do PS .....	96
5.4.4. Obtenção dos Conteúdos Digitais do PS.....	97
5.4.5. Tempo Dedicado ao Consumo das Informações do PS .....	98
5.4.6. Escolha dos vendedores dos CD e do PS .....	99
5.4.7. Solicitação da Informação.....	100
5.4.8. Satisfação dos Clientes com o Serviço Recebido pelos Vendedores do PS .....	101
5.4.9. Características da Prestação do Serviço.....	102
5.4.10. Preços dos CD do PS .....	103

5.4.11. Relação Custo-Benefício .....	104
5.5. IMPLEMENTAÇÃO .....	106
5.5.1. Inovação em Negócios .....	106
5.5.2. Business Model Canvas .....	109
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>112</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	115
APÊNDICE A – GUIA DE OBSERVAÇÃO .....	118
APÊNDICE B – GUIA DE OBSERVAÇÃO .....	120
APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	122
APÊNDICE D – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	123
APÊNDICE E – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	124
APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO .....	125

## 1. INTRODUÇÃO

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) permitem o relacionamento por diversos meios e com o ambiente e pessoas, influenciando nas relações sociais, institucionais e empresariais. As TICs e suas práticas de inovação são fundamentais para a economia mundial e seu desenvolvimento. No entanto, a disponibilidade dessas tecnologias varia de acordo com a região ou o país.

Com efeito, Cuba enfrenta dificuldades políticas e socioeconômicas desde 1959. Com a implantação do socialismo, o país viu-se em meio a conflitos históricos, sobretudo com os Estados Unidos, sofrendo diversos embargos. Situação esta, que limita o desenvolvimento tecnológico e o acesso aos meios de comunicação, como a internet, reduzindo drasticamente as possibilidades de troca de informações com o mundo. Fica, assim, comprometida a percepção do mundo sobre a ilha e resta à população cubana uma informação mediada por jornais nacionais e cinco canais de televisão educativos, o que inclui programas de entretenimento.

Em Cuba, o acesso à internet é restrito por vários motivos, entre eles, baixa velocidade de conexão, preços elevados e fornecimento exclusivo do serviço por empresa pública<sup>1</sup> (TELECOMUNICACIONES; MINCOM, 2018). Como consequência, há baixa conectividade. Em geral, a população não tem conexão em casa e, menos ainda, a mobilidade de acesso via smartphone. Existe uma única empresa de telecomunicações que oferece serviços limitados de conectividade, sendo o custo elevado para o salário do trabalhador cubano (ETECSA - ECURED, [s.d.]). Atualmente, o preço de uma hora de acesso à internet custa por volta de 4% do salário médio nacional, que é de \$584,00 pesos cubanos (23 CUC), (MINISTERIO DE JUSTICIA, 2005), equivalente a US\$ 23, conforme Banco Central de Cuba (2016) e Banco Metropolitano de Cuba (2016). Isto significa dizer que um salário médio cubano, em sua totalidade, permitiria pagar por apenas 24 horas de acesso. Além disso, a internet só pode ser acessada em pontos específicos nas cidades de Cuba, tal como ocorre em Santa Clara e Remedios<sup>2</sup> (pertencentes à província de Villa Clara), onde é possível se conectar por meio de um sinal wifi local, com velocidade de rede lenta.

---

<sup>1</sup> Em Cuba, todas as empresas são públicas, pertencem ao governo (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA, 1976).

<sup>2</sup> Remedios, município de Villa Clara.



De tal modo, com as dificuldades de acesso às informações disponíveis na internet, a população cubana tem criado formas alternativas de acesso a elas e compartilhamento, tais como o uso de pendrives e HDs externos.

Sendo assim, empreendedores, trabalhadores estatais ou não, têm desenvolvido variantes de inovação social para obter informações e, também, criá-las e difundi-las. O método mais utilizado hoje em Cuba é o Pacote Semanal (PS), um conjunto de dados comercializados ilegalmente todas as semanas para a população. Esses pacotes semanais e seus modos de circulação são objetos desta pesquisa.

Segundo Concepción (2015a), o Pacote Semanal “surge como uma alternativa para as circunstâncias desfavoráveis de dois meios: televisão e internet” e “é um compêndio de materiais que abrange todos os tipos de propostas, desde os mais variados gêneros televisivos e cinematográficos até aplicativos de informática” (CONCEPCIÓN, 2015b). Exemplos desses conteúdos são aplicativos para smartphones, revistas, audiovisuais (novelas, séries, filmes e outros), esportes, softwares e antivirais, site de anúncios e classificados, assim como canais alternativos de televisão, produzidos pela comunidade cubana, que são distribuídos no pacote. A maioria dos produtos audiovisuais inseridos no pacote é de nacionalidade cubana, americana, brasileira, mexicana, turca e coreana.

A distribuição do PS, como o nome indica, é semanal. O conteúdo não sofre muitas variações de uma semana para outra. Procura-se, de maneira geral, dar continuidade aos audiovisuais inseridos no pacote da semana anterior, assim como atualizações de softwares e de antivírus. Enfim, o formato e os conteúdos são da mesma natureza, mas com atualizações e novos episódios semanais. A quantidade de informação compreendida neste conjunto alcança até um terabyte (1TB) de capacidade.

As informações do pacote resultam do trabalho de uma equipe chamada *Matriz del Paquete Semanal*, cuja liderança é exercida por dois importantes agentes neste estudo: dois criadores de PS. O grupo tem acesso à internet e vários equipamentos tecnológicos que lhes permitem fazer o download das informações. Parte do material do pacote advém, também, da realização de cópias de vídeos por meio de antenas parabólicas de televisão<sup>3</sup>, além de produções independentes, que encontram mercado no PS. As informações são organizadas de acordo com a demanda dos clientes, classificadas em pastas genéricas. Todo o conteúdo é vendido e

---

<sup>3</sup> Informação retirada de entrevista realizada com um dos criadores do Pacote Semanal.

repassado a revendedores em HD externo, em pacotes menores, com uma seleção customizada de acordo com a demanda do cliente. Por sua vez, este pode repassar o material a outras pessoas, estruturando-se, assim, uma rede social própria deste mercado.

Dessa forma, o consumidor final compra o PS como uma espécie de internet offline ou Netflix offline. Adquirem o acesso a uma variedade de vídeos para assistir durante a semana, em substituição à programação televisiva, considerada por muitos mais educativa do que recreativa.

Essas questões são analisadas a partir de pesquisas realizadas no *Consejo Popular* Condado Norte, do município de Santa Clara, capital da província de Villa Clara, em Cuba, localizada no centro do país – como destacado na FIGURA 1. A cidade tem uma população aproximada de 239.091 habitantes (SANTA CLARA – ECURED, 2016) e foi escolhida por ser o lugar de origem e moradia da pesquisadora desta investigação.

**FIGURA 1- MAPA DE CUBA<sup>4</sup>**



Fonte: (GOOGLE MAPS, [S.d.]).

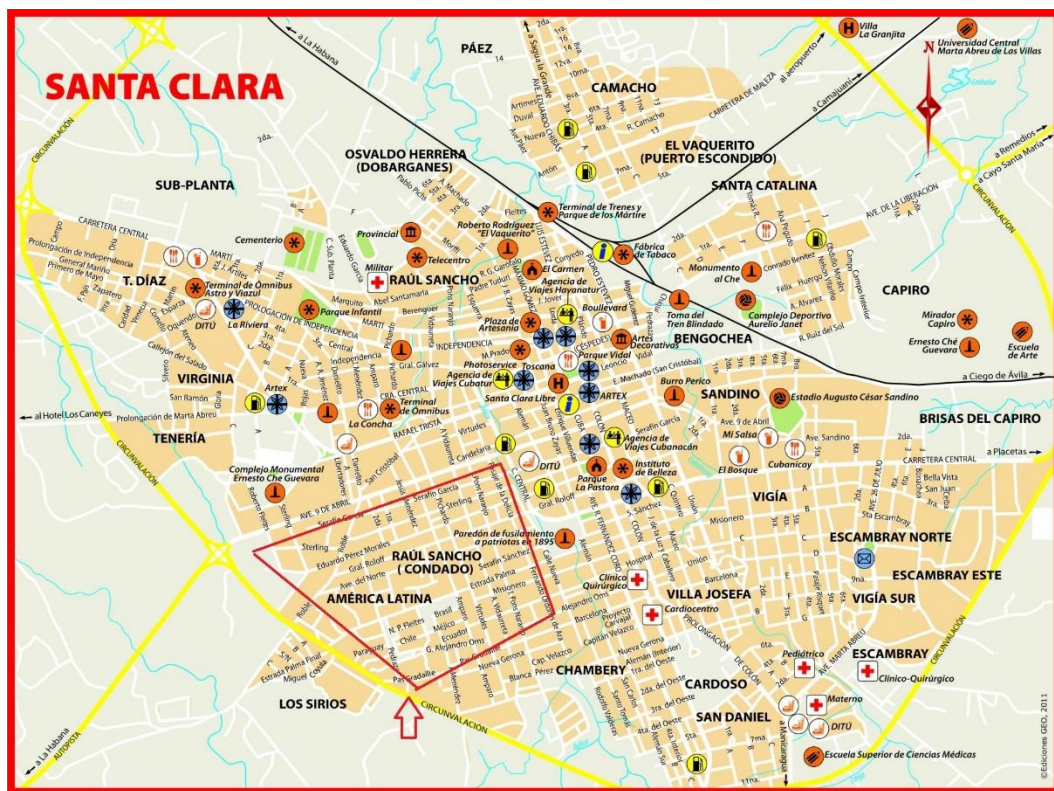
O *Consejo Popular* é o órgão mais diretamente ligado aos cidadãos e aos centros laborais; atua num determinado território e apoia os órgãos do *Poder Popular* municipal, provincial e nacional (CONSEJO POPULAR - ECURED, [S.d.]). Neste caso, o *Consejo Popular* Condado Norte engloba sete *Circunscripciones*, 20 zonas e 186 *Comités de Defensa de la Revolución* (CDR). Inclui o bairro Raúl Sancho, conhecido popularmente como Condado,

<sup>4</sup> Disponível em: < <https://www.google.com.br/maps/@21.8204443,-78.681>>. Acesso em: dez. 2017.

tendo uma população de 18.889 pessoas, segundo entrevista realizada com a Presidente do *Consejo Popular*, Tania Hernandez Rodriguez, em 27 de dezembro de 2016.

O condado é um dos bairros mais tradicionais da cidade, próximo da periferia (FIGURA 2). Foi escolhido por ser um bairro conhecido pela pesquisadora, que atuou como servidora social nesta comunidade ao longo de cinco anos (2005-2010). Além disso, optou-se pela região por ser ela popularmente conhecida como a mais comercial da cidade, cenário de negócios tanto lícitos quanto ilícitos.

**FIGURA 2 - CONSEJO POPULAR CONDADO NORTE<sup>5</sup>**



Fonte: (CUBA MAPS, 2014).

Partindo do contexto apresentado, nesta pesquisa procura-se compreender como se dá a criação, a distribuição e a venda do Pacote Semanal e dos conteúdos digitais inseridos nele, na cidade de Santa Clara, sob a ótica do design de serviços para compreensão sobre os principais agentes envolvidos no sistema analisado.

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.cubawanderer.co.uk/index.php/pages>>. Acesso em: dez. 2017.

Considerado como **hipóteses** que a criação, a distribuição e a venda do Pacote Semanal ocorrem de acordo com as preferências e necessidades de informação dos usuários. E, ainda, que os usuários do Pacote Semanal escolhem seus fornecedores de acordo com a eficiência e a qualidade do serviço.

A partir de tais pressupostos, o **objetivo geral** que se persegue é: Investigar o processo de criação, distribuição e venda do Pacote Semanal na cidade de Santa Clara, sob a ótica do design de serviço, com vistas à compreensão sobre os principais agentes envolvidos no sistema analisado. E sua materialização articula-se nos seguintes **objetivos específicos**:

1. Levantar os tipos de conteúdo digital, assim como os principais atores envolvidos no PS, para a identificação e a análise dos processos de produção do Pacote Semanal; bem como as preferências dos consumidores no que diz respeito aos conteúdos digitais.
2. Compreender os processos de criação, distribuição e venda do Pacote Semanal a partir da metodologia básica do design de serviços.

A particularidade da presente investigação consiste na descrição das soluções criativas e inovadoras adotadas pela sociedade cubana frente às dificuldades informacionais e comunicacionais, operando a circulação e distribuição de informação via pacote de dados. Procura-se apresentar como a população tem desenvolvido práticas para impulsionar os negócios, além de apresentar o primeiro estudo que relaciona o design com o Pacote Semanal.

Dessa maneira, o tema ganha ainda mais importância em razão das características do sistema político, econômico e social já expostas, implicando nas particularidades dos processos realizados em Cuba, uma vez que esta questão é tomada de forte caráter político.

A metodologia empregada nesta pesquisa é a investigação qualitativa, valendo-se de um estudo de caso. Utilizam-se como instrumentos de coleta de dados a observação direta, entrevistas e questionários. Como ferramentas para a compilação das informações e apoio aos instrumentos, estão as notas de campo, gravações de áudio e fotografias. Empregam-se também os métodos de revisão e de análises bibliográfica e documental. Além disto, foram empregadas ferramentas do design de serviço, como são as entrevistas contextuais, mapa de stakeholders, *shadowing*, mapa de jornada do usuário, E se...?, e, por último, o *Business Model Canvas*.

Esses instrumentos foram aplicados em uma amostra selecionada da população do Condado Norte. Aplicaram-se inicialmente as guias de observação na amostra toda.

Simultaneamente, foram entrevistados cinco vendedores, três *paqueteros* e dois criadores do PS. Por fim, foram aplicados 50 questionários a dez usuários de cada um dos vendedores.

A seguir, no capítulo dois, foram abordadas as características da internet em Cuba, evidenciando suas particularidades, o começo de sua operação no país e as causas que levaram ao panorama atual. Apresentando as estratégias de implementação da rede na cidade de Santa Clara, assim como os preços do tempo de conexão.

No terceiro capítulo, abordam-se os métodos empregados: o desenho da pesquisa, os métodos de coleta de dados implementados, assim como as ferramentas do design de serviço. Descrevem-se, também, as características da amostra.

No capítulo seguinte apresenta-se a fundamentação teórica, que proporciona as bases dos termos, conceitos e definições empregados na pesquisa. Este ferramental teórico fornece o apoio para, posteriormente, no capítulo quinto, serem feitas as análises e a discussão dos dados resultantes dos instrumentos aplicados no estudo de campo.

Ainda neste quinto capítulo, são dadas respostas aos objetivos traçados previamente e segundo as etapas apresentadas na metodologia. São elas: *i)* informação relacionada com o PS e seus conteúdos digitais; *ii)* principais atores envolvidos no PS; *iii)* identificação dos processos de criação, distribuição e venda do Pacote Semanal, além das preferências dos consumidores quanto a conteúdos digitais; *iv)* ferramentas do design de serviço.

Por fim, no sexto capítulo, apresentam-se as principais conclusões deste trabalho. Logo após, há as referências bibliográficas empregadas na pesquisa e os apêndices gerados no estudo de caso.

## 2. INTERNET EM CUBA

Neste capítulo, são apresentados os antecedentes que proporcionaram o surgimento do Pacote Semanal e discute-se sobre as características do funcionamento da internet na República de Cuba.

### 2.1. CARACTERÍSTICAS E FUNCIONAMENTO DA INTERNET EM CUBA

A conexão à rede de internet é inaugurada em Cuba no ano de 1996, através da empresa estatal CENIAI, por satélite, tendo um enlace de 64 Kbps (ETECSA, 2016). Na República de Cuba, o desempenho da internet tem características peculiares em função de causas externas e internas. Quanto às externas, ocorrem em virtude das políticas de embargo e de bloqueio econômico impostas pelos Estados Unidos a Cuba, o que tem limitado, em grande medida, o desenvolvimento da economia nacional e, por conseguinte, o desenvolvimento tecnológico. Isso implica na não existência de infraestrutura para o acesso residencial e torna os acessos empresarial e público onerosos.

Internamente, a regulamentação restringe o acesso a determinados sites e web pages, pois nem todas as empresas e instituições têm acesso à internet (MINISTERIO DE COMUNICACIONES, 2011) (DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE ETECSA, 2015). Estas restrições objetivam preservar as informações e documentações das empresas e garantir a segurança nacional. Às regras de segurança, acrescentam-se os problemas de conexão, em função da curta largura de banda. Muitos usuários do conjunto de redes nacionais não têm acesso a conteúdo fora do domínio *.cu*. Além disso, suas contas de internet são outorgadas pelo Estado, como ocorre, por exemplo, com médicos, trabalhadores da área de cultura, jornalistas e profissionais de diversos setores.

A ETECSA, a empresa responsável pelo fornecimento de rede, limita o acesso à internet em casa (MINISTERIO DE COMUNICACIONES, 2015) somente a usuários definidos por políticas governamentais, por meio de um acesso comutado (telefônico), a exemplo de professores universitários, jornalistas e médicos. Para estes últimos, foi instituído um serviço de ETECSA, criando uma rede chamada Infomed (INFOMED, 2016) (MINISTERIO DE COMUNICACIONES, 2016).

Infomed é o nome que identifica a rede de pessoas e instituições que trabalham e colaboram para facilitar o acesso à informação e ao conhecimento necessários para melhorar a saúde dos cubanos e dos povos do mundo (ETECSA, 2016).

O acesso público à internet é fornecido pela empresa de telecomunicações de Cuba, nos jovens clubes<sup>6</sup> do computador, aeroportos, hotéis e áreas públicas com wifi – ETECSA. Segundo as regulamentações desta empresa (ETECSA, 2016), para se conectar a essas redes wifi, é preciso comprar uma conta de acesso Nauta, que pode ser permanente ou temporária, de acordo com as preferências e necessidades do usuário. Às pessoas que ficarão temporariamente no país, recomenda-se a conta de acesso temporário, pois o serviço é debitado de um cartão pré-pago, não recarregável, com data de vencimento após trinta dias úteis da primeira conexão. Por outro lado, a conta de acesso permanente é de maior utilidade para os cubanos residentes. Esta conta é recarregável, associada a um ciclo de uso e prevê três tipos de serviços (ETECSA, 2016):

1. Navegação em internet com conta de correio internacional *@nauta.cu*
2. Navegação nacional com conta de correio internacional *@nauta.cu*
3. Navegação nacional (ETECSA, 2016).

Além disso, a ETECSA (2016) permite que os usuários com contas permanentes possam acessar seus e-mails com o domínio *@nauta.cu* em seus telefones celulares.

Os locais oficiais para a conexão à internet são as salas de navegação e os espaços públicos de conexão sem fio estabelecidos pela ETECSA. Existem 684 espaços públicos com acesso à rede wifi em todo o país (ETECSA, 2018). Uma das desvantagens que apresentam estes locais com acesso wifi é a demanda ser maior do que a oferta, fazendo com que as áreas com internet fiquem lotadas rapidamente e a conectividade, mais lenta.

Na FIGURA 3, mostra-se um exemplo de área pública com wifi, aonde as pessoas vão para se conectar à rede de internet.

---

<sup>6</sup> Instituições do governo que funcionam como espaço comunitário para o trabalho com computadores.

**FIGURA 3 - USUÁRIOS DE WIFI EM ESPAÇO PÚBLICO DE SANTA CLARA<sup>7</sup>**

Fonte: (ETECSA, 2016).

Os espaços públicos para a conexão são frequentados principalmente por pessoas que utilizam o aplicativo IMO<sup>8</sup> para se comunicar com amigos e familiares que moram no exterior. Sua preferência de uso é porque é mais leve do que outros aplicativos. Além disso, IMO tem menos requisitos técnicos para operar e, portanto, pode ser instalado em telefones celulares menos avançados e em notebooks.

A saber, o custo da conexão à internet é o mesmo independentemente do local de acesso, seja numa área pública ou numa sala de navegação. No QUADRO 1, abaixo apresentado, encontram-se os custos correspondentes a cada modalidade e tempo de navegação.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.vanguardia.cu/deporte/especiales/mundial-futbol-2014/2-envio-de-ateriales/4569-santa-clara-de-la-mano-de-wifi>>. Acesso em: dez. 2016.

<sup>8</sup> IMO é um aplicativo semelhante ao WhatsApp, utilizado para a comunicação por meio de mensagens ou videochamadas.



**QUADRO 1 – PREÇOS DE CONEXÃO À INTERNET<sup>9</sup>**

Tipo de conta	Serviço	Preço/2016	Preço/2018	Ciclo de uso da conta
Temporária	Cartões com 30 minutos de crédito	1.00 CUC	0.50 CUC	30 dias a partir da primeira conexão
	Cartões de 1 hora	2.00 CUC	1.00 CUC	
	Cartões de 5 horas	10.00 CUC	5.00 CUC	
Permanente	Navegação internacional com e-mail internacional	2.00 CUC/hora	1.00 CUC/hora	330 dias ativos e 30 dias inativos. Permite recarga
	Navegação nacional	0.60 CUC/hora	0.10 CUC/hora	

Fonte: Modificação (ETECSA, 2016, 2018).

Vale salientar que, embora ainda existam limitações de acesso à internet em Cuba, as possibilidades de conexão têm se ampliado expressivamente. Em 2016, havia 219 espaços públicos para a navegação no país, chegando hoje a 684 – um aumento de 465 unidades em dois anos (ETECSA, 2016, 2018). Além disso, como observado no QUADRO 1, os preços de conexão ficaram pelo menos 50% mais baratos nesse mesmo período, ainda que possam ser considerados altos quando comparados ao salário médio dos cubanos.

## 2.2. ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA INTERNET

Segundo entrevista realizada com o chefe de Departamento de Marketing e Publicidade da ETECSA (DMPE), na província de Villa Clara em janeiro de 2017, a ETECSA é uma empresa nacional com sedes localizadas em todas as cidades de Cuba. A presidência da empresa fica na capital do país, Havana, onde majoritariamente são desenvolvidas as estratégias de marketing, publicidade e serviços.

A ETECSA é regida por um documento chamado “*La Conseción*”, em que se definem os preços máximos que devem ter cada serviço, estabelecidos pelo *Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba*. Esses preços são reajustados a cada ano, dentro do teto máximo.

A internet para uso da população em Cuba foi implantada pela ETECSA em julho de 2015, habilitando as zonas wifi e as salas de navegação em poucas áreas do país. Desde então,

<sup>9</sup> Disponível em: < [http://www.etcusa.cu/Internet\\_conectividad/Internet/](http://www.etcusa.cu/Internet_conectividad/Internet/) >. Acesso em: mar. 2018.

vem se expandindo tanto geograficamente quanto na incorporação de novos serviços. O entrevistado, chefe de DMPE, explicou que as zonas wifi surgiram por uma estratégia do país, desenvolvida pela matriz de ETECSA, que também decidiu os preços, os serviços ofertados e os acessos disponíveis.

Contudo, uma dificuldade enfrentada pela Empresa de Telecomunicações na implementação da internet foi o desconhecimento dos clientes/usuários em relação à rede e aos serviços oferecidos pela empresa. Para alcançar o público, foram criadas peças publicitárias para televisão e rádio, orientando o uso dos serviços de ETECSA, incluindo a internet. Além disso, foram distribuídos folhetos/manuais com orientações de acesso aos serviços da empresa e à rede.

Já os locais de acesso foram determinados pelas províncias e/ou cidades, levando em consideração as facilidades de infraestrutura e a circulação da população e de turistas. Para a implementação das zonas wifi, segundo o entrevistado, consideraram-se as necessidades sociais da população e das comunidades da cidade. Além disso, as áreas de conexão ficaram estrategicamente próximas das dependências de ETECSA – *telepuntos* – em cada comunidade, para facilitar a conexão à fibra ótica e a compra e venda dos cartões de acesso à internet. A localização também facilitava o esclarecimento de informações para a população e o melhor desenvolvimento da comunicação. No caso dos lugares onde não havia nenhum *telepunto*, foram contratados terceiros que possibilitassem a implementação da zona wifi.

Em Santa Clara (cidade do estudo de caso), o primeiro ponto de acesso à rede, segundo o entrevistado, foi na zona hospitalar, por ser área de grande movimentação de pessoas. Por ali circulam não só moradores de Santa Clara, mas pacientes e familiares de todos os municípios da província, além de médicos e estudantes de Medicina da universidade local.

A intranet nacional engloba todos os sites do país, “*que não são poucos*”, segundo o entrevistado. Este é outro serviço oferecido pela ETECSA, embora pouco conhecido pela população. Para que se possibilite um acesso mais amplo, seu custo é de \$5,00 MN por hora (US\$ 0,25), valor baixo se comparado aos preços de conexão à grande rede internacional de internet.

Em relação ao feedback dos clientes, o entrevistado afirmou que somente uma vez foi realizado estudo de campo com aplicação de questionários. A maior fonte de feedback é oriunda do sistema de operadoras que recebem as reclamações dos clientes. Informação esta que é limitada, visto que as ligações se restringem a reclamações.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo é realizado empregando a metodologia de pesquisa qualitativa, com vistas à realização de um estudo de caso com coleta de dados a partir de observações diretas, entrevistas semiestruturadas e questionários.

Segundo Antonio Carlos Gil (2002), os estudos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre vários aspectos, dimensões ou componentes a investigar, além de analisar as características de determinada coletividade partindo do estabelecimento de relações entre variáveis – neste caso, cidadãos envolvidos no Pacote Semanal de conteúdos digitais.

Para tanto, o estudo de caso, segundo Gil, é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso de um coletivo, realizado por esta pesquisa, teve como propósito compreender as características da população a partir de amostragem, o que será descrito neste capítulo. Desta forma, foi realizada uma triangulação das informações coletadas no estudo de campo, objetivando estabelecer a relação entre observação/questionário/entrevistas (FIGURA 4).

**FIGURA 4 - TRIANGULAÇÃO DOS RESULTADOS**



Fonte: Elaboração da autora.

A investigação foi concebida em três etapas, incluindo em cada uma delas fases específicas que foram adaptadas nas etapas do estudo de caso exposto por Gil (2002), como é apresentado no QUADRO 2, a seguir.

**QUADRO 2 - ETAPAS E FASES DA PESQUISA**

<p><b>Etapa 1</b> <b>Consultas teóricas</b></p>	<p><b>Fase 1: Formulação do problema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição da questão da pesquisa.</li> <li>- Determinação dos objetivos.</li> <li>- Determinação de hipóteses.</li> </ul>	<p><b>Fase 2: Consultas bibliográficas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão e análises bibliográfica e documental.</li> </ul>	<p><b>Fase 3: Definição da unidade de caso e elaboração dos instrumentos da coleta de dados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeamento.</li> <li>- Definição da amostra.</li> <li>- Elaboração dos instrumentos de coleta de dados.</li> </ul>
<p><b>Etapa 2</b></p>	<p><b>Fase 1: Estudo de caso</b></p> <p>Aplicação dos instrumentos de coleta de dados e ferramentas do design de serviço:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo e análises do PS.</li> <li>- Observação direta de toda amostra.</li> <li>- Entrevista com vendedores.</li> <li>- Execução do <i>Shadowing</i>.</li> <li>- Entrevista com <i>Paqueteros</i>.</li> <li>- Entrevista com criadores.</li> <li>- Aplicação dos instrumentos de coleta de dados à amostra selecionada.</li> </ul>		<p><b>Fase 2: Análises dos resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabulação dos dados.</li> <li>- Análises estatísticas dos instrumentos de coleta de dados.</li> <li>- Avaliação e análises descritiva dos resultados da coleta de dados.</li> </ul>
<p><b>Etapa 3</b> <b>Elaboração do documento</b></p>	<p><b>Fase 1: Preparação do relatório</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussão dos resultados.</li> </ul>		

Fonte: Elaboração da autora.

O QUADRO 2 apresenta as etapas de realização da pesquisa e suas respectivas fases, indicando o processo de concepção e execução da pesquisa, conforme explicação detalhada nos itens a seguir:

### 3.1. ETAPA 1: CONSULTAS TEÓRICAS

**Fase 1: Formulação do problema.** Leitura de temas relacionados ao Pacote Semanal. Avaliação da relação do PS com as diferentes áreas do design: design de interação, design participativo, design *thinking* e design de serviço. Optou-se, então, por uma avaliação a partir deste último, a partir do qual se delineou a pesquisa, conforme apresentado no QUADRO 3.

**Fase 2: Consultas bibliográficas.** Na segunda fase, foram realizadas as consultas bibliográficas e documental, para se chegar aos antecedentes da problemática abordada, assim como às principais definições e conceitos. Foi empregada a revisão e análises bibliográfica e documental, investigando conceitos como rede social, inovação social e design de serviços. Houve, igualmente, análise de documentos legais, que estabelecem determinadas regulamentações e regras para o uso da internet em Cuba, tanto para usuários civis como para empresas governamentais. São eles: *i*) regulamentações da Empresa de Telecomunicações de Cuba (ETECSA); *ii*) normas estabelecidas para a implementação do Pacote Semanal como negócio popular e artigos que abrangem o tema.

### QUADRO 3 - DESENHO DA PESQUISA

Questão da pesquisa	Como se dá a criação, a distribuição e a venda do Pacote Semanal e dos conteúdos digitais inseridos nele, na cidade de Santa Clara, sob a ótica do design de serviços para compreensão sobre os principais agentes envolvidos no sistema analisado		
Objetivo geral	Investigar o processo de criação, distribuição e venda do Pacote Semanal na cidade de Santa Clara, sob a ótica do design de serviço, com vistas à compreensão sobre os principais agentes envolvidos no sistema analisado		
Objetivos específicos	Hipóteses	Método da coleta de dados	Abordagem metodológica
Levantar os tipos de conteúdo digital, assim como os principais atores envolvidos no PS, para a identificação e a análise dos processos de produção do Pacote Semanal; bem como as preferências dos consumidores no que diz respeito aos conteúdos digitais.	A criação, a distribuição e a venda do Pacote Semanal ocorrem de acordo com as preferências e as necessidades de busca por informação dos usuários.	Observação direta Entrevistas semiestruturadas Questionários	Qualitativa Qualitativa Quantitativa
Compreender os processos de criação, distribuição e venda do Pacote Semanal a partir da metodologia básica do design de serviços.	Os usuários do Pacote Semanal e dos conteúdos digitais escolhem seus fornecedores considerando a eficiência e a qualidade do serviço.	Observação direta Entrevistas semiestruturadas Questionários	Qualitativa Qualitativa Quantitativa

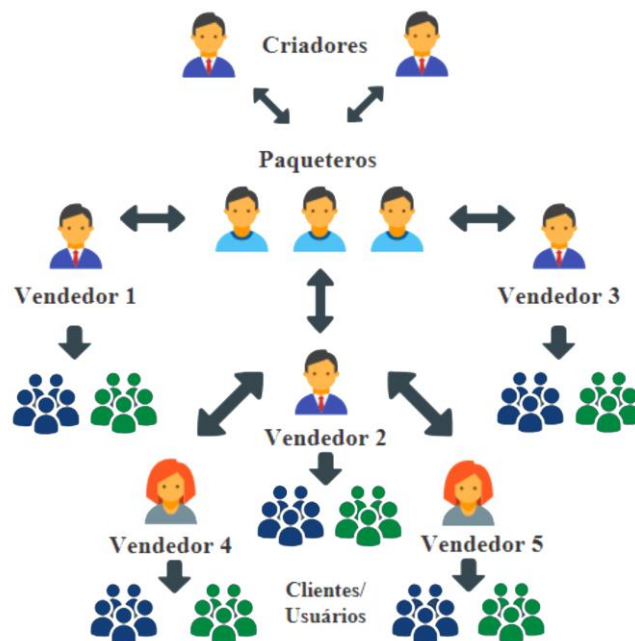
Fonte: Elaboração da autora.

**Fase 3: Definição da unidade de caso e elaboração dos instrumentos da coleta de dados.** Na terceira fase da primeira etapa, mapeou-se o público-alvo a partir de observação direta, para selecionar a população que seria pesquisada na cidade de Santa Clara. Como recorte, entre os 19 *Consejos Populares* do município, foi escolhido o *Consejo Popular Condado Norte*, bairro conhecido pela pesquisadora, que trabalhou nessa comunidade durante cinco anos como servidora social (2008-2013). Também se optou pela demarcação por ser uma área popularmente conhecida como a mais comercial da cidade, tanto de negócios lícitos quanto ilícitos.

A área selecionada, segundo entrevista realizada no dia 27 de dezembro de 2016 com a presidente do *Consejo Popular*, Tania Hernandez Rodriguez, engloba sete *Circunscripciones*, 20 zonas e 186 *Comité de Defensa de la Revolución* (CDR) e inclui o bairro Raúl Sancho, conhecido popularmente como Condado, com uma população de 18.889 pessoas.

Das entrevistas realizadas com os vendedores, foram mapeados três *paqueteros*. E constatou-se que os criadores do PS moram em Havana, capital do país. Como amostra foram escolhidos dois criadores do Pacote Semanal, três *paqueteros*, cinco vendedores e 50 clientes/usuários do Pacote Semanal, compondo o seguinte universo: dez clientes de cada um dos cinco vendedores entrevistados (FIGURA 5).

**FIGURA 5 - AMOSTRA DO ESTUDO DE CASO**



Fonte: Elaboração da autora.

Os instrumentos foram escolhidos conforme a metodologia do design de serviços, expostas em *This is service design thinking*, (STICKDORN; SCHNEIDER, 2011). Esta metodologia é composta por quatro etapas que permeiam as muitas fases da pesquisa, dado que cada uma delas propõe aspectos a medir, a partir dos quais foram concebidas as perguntas dos instrumentos da coleta de dados. A seguir, as etapas com exemplos das perguntas elaboradas para cada instrumento:

- Exploração
  1. Entendimento da cultura, identidade e metas de quem fornece o serviço.
    - Guia de observação de usuários: “Observação dos principais elementos de identidade cultural da comunidade estudada, focando na amostra selecionada para a investigação”
    - Entrevista com vendedores: “Você poderia me dizer quais são as principais características culturais da sua comunidade?”
  2. Identificar o problema real a partir da perspectiva do usuário atual e potencial.
    - Guia de observação de usuários: “Detectar qual a necessidade sentida em termos de informação do ponto de vista do cliente/usuário”.
  3. Como se produz o marketing e a venda do produto.
    - Guia de observação de provedores: “Observar como se realizam as ações de marketing para a promoção e venda do Pacote Semanal, assim como dos conteúdos digitais que o integram”.
  4. Fazer um mapeamento para ter uma visão holística dos clientes.
    - Entrevista com vendedores: “Você identificou quais são seus clientes e quais são seus possíveis clientes?”.
  5. Visualizar a estrutura de serviço.
    - Guia de observação de provedores: “Determinar as principais metas dos executores do serviço”.
- Criação e Reflexão
  1. Características e requisitos do serviço.
    - Guia de observação de provedores: “Observar como ocorre a formação do Pacote Semanal e os critérios que são levados em conta para sua preparação”.
  2. Qual é o conhecimento que os usuários têm sobre o serviço e como o conhecem.
    - Questionário para clientes: “Você se sente satisfeito com o serviço oferecido pela pessoa de quem compra as informações?”



- Entrevista com vendedores: “Você conhece quais são as necessidades de informação de seus clientes e o que eles esperam do serviço?”
  - Guia de observação de provedores: Enxergar como o sistema de compra e venda do Pacote Semanal funciona em seus diferentes níveis.
3. Como acontece a cocriação e se acontece.
- Entrevista com criadores: “Quais elementos você leva em conta na formatação das pastas de conteúdos digitais?”
  - Entrevista com criadores: “Como acontece o feedback entre você e os clientes do Pacote Semanal?”
- Implementação
    1. Como acontece a implementação.
      - Entrevista com criadores: Como ocorre o processo para publicar informações no Pacote Semanal?”
      - Entrevista com criadores: “Você poderia me explicar como ocorre o processo de distribuição do Pacote Semanal?”

Guias de observação direta, de forma independente, foram elaboradas como instrumento de pesquisa e aplicadas a usuários e provedores do Pacote Semanal, perseguindo objetivos diferentes para cada grupo (as guias podem ser encontradas nos Apêndices A e B). Estas observações foram realizadas in loco, de forma sistemática, a partir das ações e relações dos sujeitos envolvidos, no período correspondente a 34 dias, entre 25 de dezembro do 2016 e 27 de janeiro de 2017.

Segundo Coltro (2000), a observação direta é a mais rica para alcançar a expressão do mundo social cara a cara. A apresentação dos fins pelo pesquisador terá melhores resultados quanto mais próximo estiver do contexto, possibilitando melhor entendimento do PS em sua complexidade e riqueza de significados.

Foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturadas voltado aos cidadãos responsáveis pela criação, distribuição e venda do Pacote Semanal e seus consumidores. As guias de tais entrevistas podem ser encontradas nos Apêndices C, D e E.

Segundo Yin (2001), uma das fontes essenciais de informação no estudo de caso é a entrevista. Em comparação com o questionário, a entrevista é mais flexível e, neste caso, de natureza de resposta aberta. Assim, é possível fazer perguntas e interagir com os entrevistados e conhecer suas opiniões sobre os acontecimentos. Define-se a entrevista como uma

conversação entre pelo menos dois interlocutores: o entrevistador e o entrevistado. Podem-se classificar em estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (SAMPIERI, et. al., 2014). No caso desta pesquisa, foi empregada a entrevista semiestruturada combinada com entrevistas contextuais.

A entrevista semiestruturada baseia-se em um guia de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem a liberdade de introduzir perguntas adicionais para obter conceitos e/ou maior informação sobre os temas desejados (SAMPIERI, et. al., 2014).

Para tanto, as entrevistas contextuais são uma ferramenta da etapa de exploração do processo metodológico básico do design de serviço. São realizadas no cenário onde se produz o serviço em questão. É uma técnica etnográfica que permite aos entrevistadores apreciar o comportamento dos entrevistados (STICKDORN; SCHNEIDER, 2011).

Por fim, foram elaborados questionários a serem aplicados a usuários do Pacote Semanal inseridos no estudo de caso, com vistas à obtenção de informações para a pesquisa (Apêndice F). O questionário, segundo Sampieri et al. (2014), é um conjunto de perguntas a respeito de uma ou mais variáveis a serem medidas. O conteúdo das perguntas do questionário varia em relação aos aspectos que se mede, e podem ser classificadas como abertas ou fechadas. As perguntas fechadas abrangem categorias ou alternativas de respostas delimitadas, enquanto as abertas não delimitam antecipadamente as alternativas de resposta. Para o estudo de caso desta pesquisa, o questionário foi feito considerando os dois tipos de perguntas e estabelecendo um vínculo lógico entre ambas.

### 3.2. ETAPA 2: ESTUDO DE CAMPO

**Fase 1: Estudo de caso.** Na primeira fase da segunda etapa da pesquisa, iniciou-se a aplicação da coleta de dados no estudo de campo, que foi executado entre 25 de dezembro de 2016 e 27 de janeiro de 2017, isto é, ao longo de 34 dias. É necessário salientar que durante todo o tempo de estudo de caso foram analisados os PS de cada uma das semanas, totalizando cinco pacotes.

A aplicação dos instrumentos de coleta de dados foi combinada com a aplicação de ferramentas do design de serviço. Segundo Stickdorn e Schneider (2011), na metodologia básica do design de serviço apresenta-se uma caixa de ferramentas. Para esta pesquisa foram

empregadas as entrevistas contextuais e *shadowing*, ambas pertencentes à exploração e à ferramenta “E se...?”, que corresponde às etapas de criação e reflexão.

No princípio, foi aplicada a observação direta, que alcançou toda a amostragem da pesquisa, focando aspectos específicos em dois roteiros elaborados (Apêndices A e B), um para usuários do Pacote Semanal e o outro para provedores. Estas observações foram realizadas durante o estudo de caso de forma sistemática, percebendo cada ação e relação dos sujeitos envolvidos.

Como registro foram usadas notas de campo, em que se apontaram tanto as manifestações do PS e insights identificados quanto os critérios do investigador. Os dados colhidos foram ordenados de forma cronológica, permitindo fazer uma narrativa dos fatos ocorridos. Foi necessário elaborar as anotações após cada período no campo para apontar os acontecimentos exatamente como foram detectados (SAMPIERI, et al., 2014).

Para o desenvolvimento da investigação foram preenchidos dois cadernos de notas de campo. Um deles separado em três itens: dois respondendo respectivamente às duas guias de observação elaboradas e o terceiro item para documentar de forma geral aquilo que não foi previsto. Já o segundo caderno de notas de campo foi utilizado para registrar a percepção sobre o funcionamento da internet na cidade. Em ambos os cadernos, após cada nota apontada, foi registrado o critério da investigadora.

Na aplicação das entrevistas, além de serem feitas com os atores envolvidos no Pacote Semanal, foram realizadas entrevistas com pessoas de interesse para a investigação. É o caso da presidente do *Consejo Popular*, Tania, responsável por proporcionar dados que serviram como base para o estudo de campo, e do chefe de Departamento de Marketing e Publicidade da ETECSA, na província de Villa Clara, que foi entrevistado em 15 em janeiro de 2017, sobre informações acerca do funcionamento da internet na cidade.

Inicialmente foram entrevistados cinco vendedores do PS. Procuraram-se vendedores com atuação próxima umas das outras. Os postos de venda do pacote e dos conteúdos digitais tinham aproximadamente duas quadras de distância entre si. As entrevistas foram realizadas nas casas dos entrevistados, sendo o local onde acontece o serviço de compra e venda do PS, com a intenção de perceber a execução do serviço da maneira mais real possível. Além das entrevistas foi realizado um exercício com os vendedores, em que deveriam expor, por meio de post-its, seus critérios acerca do processo de compra e venda do PS e as principais expressões do serviço prestado por eles.

Após cada sessão de entrevistas com os vendedores, foi aplicada a ferramenta *shadowing*, a qual envolveu uma imersão de três horas observando os comportamentos dos atores envolvidos no serviço, assim como suas experiências.

Após as sessões com os vendedores, foram entrevistados os *paqueteros* e, finalmente, os criadores do PS foram entrevistados por telefone. Estas entrevistas ocorreram entre os dias 2 e 15 de janeiro de 2017. Nas entrevistas realizadas com os criadores e *paqueteros*, foi incluída como questão a ferramenta “E se...?”, objetivando conhecer a preparação destes atores para encarar mudanças inesperadas no negócio.

Nas entrevistas e no *shadowing* foram utilizadas gravações de áudio, com o objetivo de não perder nenhuma informação. Foram realizadas com a permissão das pessoas entrevistadas, usando *smartphone*. O conteúdo gravado foi fichado.

Além dos instrumentos acima indicados, tiraram-se fotos autorizadas. Procurou-se captar informações úteis para o melhor entendimento do desempenho do Pacote Semanal. Foram tiradas fotos, por exemplo, dos cartéis que se formam em torno do estabelecimento de preços de venda e dos horários de trabalho dos envolvidos, assim como de outras situações que fornecem dados importantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Nesta mesma fase foram aplicados questionários aos 50 clientes/usuários da amostra selecionada. O formulário utilizado na coleta de dados foi composto por 12 questões, referentes ao acesso e ao uso do Pacote Semanal de conteúdos digitais. Três das questões do formulário (questões 1, 11 e 12) têm possibilidade de resposta aberta, em que o entrevistado podia manifestar por escrito e de maneira livre seu posicionamento sobre o que é perguntado.

Os questionários foram aplicados entre os dias 16 e 26 de janeiro de 2017. Os entrevistados não eram identificados, para que se sentissem livres para escrever com mais transparência e liberdade.

**Fase 2: Análises dos resultados.** Já na segunda fase, foi realizada a tabulação dos dados do questionário, assim como as análises estatísticas univariada, a partir de uma base de dados que permitisse a visualização das respostas obtidas e através de elaboração de gráficos e tabelas, com resultados quantitativos das variáveis do questionário. Após a análise quantitativa, realizaram-se as análises descritivas das respostas. O gerenciamento da base de dados e as análises descritivas foram realizados com auxílio do Microsoft Excel 2013. Além disto foram realizadas as avaliações e análises descritiva dos resultados da coleta de dados.

Para tanto, seguiram-se três passos: redução da informação, disposição e transformação da informação e interpretação da informação (SAMPIERI, et al., 2014).

Procurou-se abreviar a quantidade das informações resultantes da coleta de dados, para facilitar a análise, compreensivas e relevantes, incluindo a separação, classificação e sínteses de toda a informação. Na sequência, foram organizados os dados, para que seu processamento fosse viável.

### 3.3. ETAPA 3: ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO

A terceira etapa, compreende uma única fase, onde foram selecionadas as ferramentas do design de serviço para a interpretação dos resultados a partir das informações obtidas na coleta de dados. A seguir, são descritas as ferramentas empregadas e seu uso.

- Mapa de stakeholders: identificados os atores envolvidos no PS e definido o fluxo de circulação, foram determinados os grupos de interesse diretos e indiretos, visando à identificação e visualização de todas as partes implicadas no Pacote Semanal.
- Mapa de jornada do usuário: com as informações obtidas no *shadowing* e no exercício feito com os vendedores do PS, foi desenvolvido o mapa de jornada do usuário, que possibilitou estabelecer os pontos de contato de interação dos clientes/usuários com o serviço, assim como a identificação de insights e de inovações no serviço.
- Cocriação: esta ferramenta foi usada para interpretar a formatação dos CD do PS, e os processos de prestação do serviço de compra e venda.
- *Business Model Canvas*: ferramenta que possibilitou a compilação dos dados obtidos durante a pesquisa, mostrando visualmente o modelo de negócio do PS.

A interpretação dos dados, partindo das ferramentas do processo metodológico básico do design de serviço, foi realizada com a finalidade de ratificar que, embora os atores participantes do PS não operem conscientemente neste sentido, eles empregam as ferramentas de design de serviço no seu trabalho diário.

Na fundamentação teórica a seguir, descrevem-se as ferramentas empregadas na pesquisa, assim como as bases teóricas que a sustentam.

## 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aqui abordam-se as bases teóricas do design de serviço que sustentam a pesquisa do PS. Discutem-se definições acerca de redes sociais, inovação social e design de serviços, assim como seus processos metodológicos. Para isso, é necessário apresentar alguns fundamentos teórico-metodológicos que dizem respeito ao tema.

### 4.1. REDES SOCIAIS

Na atualidade, quando é empregado o termo rede social, a concepção que se tem dele é a de meios digitais iterativos, usados como conexão para a comunicação, a exemplo de *Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram, WhatsApp, Telegram* etc. A cada dia as pessoas se relacionam menos pessoalmente e mais pelos meios digitais. Segundo Aguirre (2011), o termo de rede social antecede o surgimento e desenvolvimento da internet.

Para a ciência, o conceito de rede social refere-se a um conjunto finito de atores e às relações que os vinculam, assim como as redes sociais são consideradas estruturas sociais onde ocorrem processos de comunicação e transação entre pessoas. Assim entendido, há evidências da existência de redes sociais que remontam há milhares de anos na história, juntamente com a formação das primeiras comunidades humanas (AGUIRRE, 2011 pag 5).

Para Aguirre (2011), uma rede social pode ser observada em termos analíticos e teóricos. Em termos analíticos, uma rede social é uma estrutura social integrada por um grupo limitado de atores, que possuem uma série de relacionamentos entre eles e que pode ser representado na forma de um ou vários gráficos. Os gráficos estão compostos por emaranhados que indicam as relações entre atores e seu entorno. O autor apresenta como terceiro elemento das redes o limite, sendo este o critério pelo qual se determina se o ator é membro ou não da rede, isto é, o critério pelo qual é definido um grupo particular de atores que integram a rede e não outros.

Em relação aos termos teóricos, as redes conformam contextos de comunicação e intercâmbio entre atores e criam parâmetros de comportamento dentro da rede (AGUIRRE, 2011).

Para tanto, Álvarez Alejandro e Gallegos Norman (2005) expõem que as redes sociais são grupos de indivíduos que se relacionam com outros com uma finalidade específica, caracterizando estes relacionamentos pela existência de fluxos de informação. Argumentam que

as redes podem ter poucos ou vários atores e um ou mais tipos de relações entre pares de atores. Assim, uma rede se compõe por três elementos básicos: nós ou atores, vínculos ou relacionamentos e fluxos. Os princípios básicos em um nó de rede ou atores são as pessoas ou grupos de pessoas que estão em torno de um objetivo comum. Enquanto vínculos ou relacionamentos, consideram-se os laços que existem entre dois ou mais atores. E o fluxo mostra o endereço do vínculo (ÁLVAREZ; GALLEGOS, 2005).

Já para esta investigação considerar-se-ão as redes sociais como a interação entre diversos agentes da população na criação e repasse de informações do PS, ou seja, redes sociais estabelecidas entre pessoas e grupos de pessoas que interagem por interesses comuns, em diversos meios e ambientes.

Outro termo importante para a pesquisa trata-se de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), sendo que Garrossini (2010) afirma que as TICs são responsáveis por um crescente fluxo de informação digital e, principalmente, pela convergência midiática, o que exige uma compreensão aprofundada dos novos meios de comunicação. Entendem-se por TICs as tecnologias que possibilitam a transmissão, o processamento e a difusão da informação de forma imediata, assim como o conjunto de serviços.

Para Alfonso (2010), chamam-se de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC):

...procedimentos, métodos e equipamentos utilizados para processar informação e comunicar, que surgiram no contexto da Revolução Informacional, Revolução Telemática ou Terceira Revolução Industrial, desenvolvidos gradualmente desde a segunda metade da década de 70 e, principalmente, nos anos 90 do mesmo século. Estas tecnologias agilizaram e tornaram menos palpável o conteúdo da comunicação, por meio da digitalização e da comunicação em redes para a captação, transmissão e distribuição das informações, que podem assumir a forma de texto, imagem estática, vídeo ou som. Considera-se que o advento destas novas tecnologias e a forma como foram utilizadas por governos, empresas, indivíduos e setores sociais possibilitaram o surgimento da Sociedade da Informação (ALFONSO, 2010, p. 19).

Em Cuba, o Ministério de Comunicações (MINCOM) tem como um dos propósitos fundamentais impulsionar o uso das TICs em função do desenvolvimento da economia nacional, da sociedade e do cidadão. Segundo as orientações da Política Econômica e Social, estabelecidas no sexto Congresso do Partido Comunista de Cuba (PCC), hoje reforça-se o trabalho no cumprimento cotidiano da missão primária de guiar, supervisionar e controlar a política do Estado no que diz respeito ao Sistema Único de Comunicações do país. O trabalho para alcançar o bom funcionamento das TICs realiza-se em relação direta entre entidades estatais, como *RADIOCUBA*, *MOVITEL*, *CORREOS DE CUBA* e *ETECSA*, esta última

encarregada, entre outras missões, do funcionamento da internet no país (MINISTERIO DE COMUNICACIONES, 2011).

#### 4.2. INOVAÇÃO SOCIAL

Inovação são novas soluções ou geração de oportunidades por meio de processos dirigidos e gerenciados num ambiente de trabalho que requer metas claras e métricas definidas (FIORETTI, 2015).

Como desdobramento desse conceito, a inovação social, segundo Manzini (2008), refere-se às mudanças no modo como as pessoas ou comunidades agem para resolver seus problemas ou criar oportunidades. Estas inovações têm como consequência as mudanças de comportamento, mais do que mudanças tecnológicas ou de mercado. Geralmente emerge de processos organizacionais “de baixo para cima” – ou seja, de iniciativa. Além disso, a prática demonstra que períodos intensos de inovação social acontecem quando novas tecnologias adentram nas sociedades, ou quando problemas urgentes ou difusos devem ser enfrentados (MANZINI, 2008).

Para Farfus e Rocha, o conceito de inovação social responde a novos paradigmas e referenciais que atendem às necessidades sociais e como ponto de partida para a construção de um novo modelo para atendimento às demandas sociais com respeito à diversidade e à unidade humana, e que contribua para a promoção da igualdade na sociedade pós-moderna (FARFUS; ROCHA, 2007).

Em contraposição, Mulgan (2007) criou o conceito de inovação social difundido pela *The Young Foundation* (YF), onde expressa que: “*Inovação social refere-se a novas ideias que funcionam para atingir metas sociais*” (MULGAN, 2007, p.08).

Para esta pesquisa considera-se o PS como uma solução emergente de inovação social e criatividade ante as carências tecnológicas e de acesso às redes. A inovação social é criada por um empreendedorismo social, tendo em conta as condições e causas de seu surgimento, criado por comunidades, à procura de soluções para necessidades sentidas. Porém, não se tratam de comunidades demarcadas necessariamente em territórios, mas comunidades integradas por grupos de pessoas que partem de interesses, objetivos e metas comuns. Neste caso, trata-se de criar alternativas para suprir as limitações de acesso à internet. Comunidades criativas,



formadas por grupos de pessoas que, de forma colaborativa, inventam, aprimoram e gerenciam soluções inovadoras para novos modos de vida (MERONI, 2007).

De acordo com Pinheiro (2015), o instinto criativo está conectado à percepção das pessoas acerca de crescimento e contribuição. Estas duas necessidades básicas do ser humano são essenciais para alcançarmos o estado de fluxo que é um estado mental de concentração ou de completa absorção, que se constitui comprovadamente como alta liberação do potencial criativo. Isto é, a menos que uma pessoa se sinta como parte de algo maior, aprendendo e crescendo no processo de descobrir o mundo ou a si mesma, não existe desejo, ou até mesmo o espaço, para que a criatividade seja disparada.

O desenvolvimento das comunidades criativas surge de empreendimentos sociais difusos, os quais têm como particularidade estender o conceito de “social” a uma ampla arena onde as pessoas se encontram para enfrentarem juntas as dificuldades comuns da cotidianidade, assim como as novas demandas de bem-estar que destas emergem (MANZINI, 2008). Destas demandas surge o PS, como solução para as dificuldades de inclusão digital. Conseqüentemente, quando se falam de inovações mercadológicas ou negociais, existe uma motivação principalmente monetária, pelo que se pode considerar que projetos nascidos da inovação social, são adotados como negócios.

Para tanto, segundo Cipolla (2017), as inovações sociais e a prática do design para a inovação social, ao terem como objetivo promover mudanças sociais, apontam como diretriz estratégica a promoção de um processo de mudança nas estruturas da sociedade.

Bonsiepe (2011) apresenta oito tipos de inovação conferidos pelo design:

1. Inovação para melhorar a qualidade de uso de um produto ou uma informação.
2. Inovação para criar e/ou *affordances*.
3. Inovação no processo de fabricação.
4. Inovação na sustentabilidade.
5. Inovação para facilitar o acesso a um produto ou serviço (design inclusivo).
6. Inovação na aplicação de novos materiais ou de materiais reciclados para novos produtos.
7. Inovação na qualidade formal-estética.
8. Inovação na oferta de produtos de uma empresa (design estratégico) (BONSIEPE, 2011, p. 257).

Somada a inovação ao design, o produto torna-se invencível para conquistar corações e mentes de milhões de usuários dispostos a pagar mais por produtos e serviços úteis e inteligentes (FIORETTI, 2015).

Segundo Pinheiro (2015), o design não é uma profissão, é uma atitude, é pensar em relacionamentos. Isso explica o desenvolvimento do PS como alternativa e solução às dificuldades apresentadas, sem um conhecimento explícito do ferramental usado por um designer para projetar. Cria-se um sistema informacional que considera as demandas requeridas pela população, numa operação desenvolvida por e para ela.

A construção do PS se dá pela articulação de um coletivo diante de restrições e necessidades. Seu desenvolvimento e constituição não se dá por um signatário. Um sistema de atributos definido pela coletividade, um design da ação, um design mundano como define Hugo Cristo no livro “Design sem Designer” (2013). Uma “produção de sentido em sistemas dinâmicos por meio de ações estruturantes” (CRISTO, 2013, p. 51). “É um design que prega o resgate à interdependência entre pensar, fazer e usar” (CRISTO, 2013, p. 51) .

#### 4.3. DESIGN DE SERVIÇOS

O design de serviços se encarrega de transformar o serviço em uma experiência enriquecedora, memorável e gratificante para o cliente ou o usuário, dependendo do tipo de serviço oferecido. Existem várias definições referentes a esta disciplina, porém, não se tem definido um conceito único visto a sua transdisciplinaridade. A seguir, são apresentados critérios de diversos autores.

O design de serviços visa a melhorar a qualidade dos serviços com a aplicação dos princípios do design. Essa técnica busca não somente uma metodologia, mas, sobretudo, o resultado eficiente e eficaz para se chegar à inovação nas empresas. Trata-se de uma área de atuação do design que se caracteriza como holística, multidisciplinar e integradora (MORITZ, 2005).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), “design de serviços é a atividade de planejar e organizar pessoas, infraestrutura, comunicação e componentes materiais de um serviço de forma a melhorar sua qualidade e a interação entre a empresa provedora do serviço e os consumidores”. Já Pinheiro (2015, p. 51) afirma que o “design de serviço é uma prática transdisciplinar. É design a todo vapor, a serviço da atual economia de serviços”.

Assim, o design de serviço tenta responder a algumas perguntas básicas que se referem às experiências das pessoas implicadas no serviço, ao interagir com ele.

- Como deve ser a experiência do consumidor?
- Como deve ser a experiência do funcionário ao prestar o serviço?
- Como uma empresa se mantém fiel à sua missão e se mantém relevante para o consumidor, ao mesmo tempo? (TEIXEIRA, 2011)

Para Pinheiro (2015), o design de serviços combina as perspectivas do design, como a lógica orientada ao serviço, com o objetivo de proporcionar uma forma emocional e centrada no ser humano que o motive a criar serviços e/ou melhorar os que já existem. Pinheiro afirma que aplicar o design de serviços não deve ser uma prática especializada nem uma disciplina acadêmica, porém deve ser reconhecida como uma habilidade, aliada a competências e atitudes, o que pode ser aprendido e aplicado em diferentes profissões, objetivos e áreas do conhecimento.

A habilidade de envolver os usuários do serviço como codesigners, desde o início do processo, é parte essencial da prática do design de serviços, pois aumenta a probabilidade de geração de soluções de valor. Um projeto de design de serviço pode demandar o uso de outras áreas do design, como design de interação, design gráfico, design de produto, arquitetura e outros, pelo que o design de serviço não pode se colocar em uma disciplina separada (PINHEIRO, 2015).

Pinheiro (2015), assegura que desenhar um serviço é a mesma coisa que desenhar uma jornada, o que significa desenhar momentos na vida das pessoas. Quando um usuário acessa um serviço, seja este remunerado ou não, está pagando com o bem mais precioso que tem, o seu tempo, fato que deve ser considerado pela equipe de projeto do design de serviço.

Contudo, a prática de design de serviço se diferencia do planejamento de projetos e desenvolvimento de produtos por integrar a perspectiva de todos os atores presentes no ecossistema do serviço no processo de design (PINHEIRO, 2015).

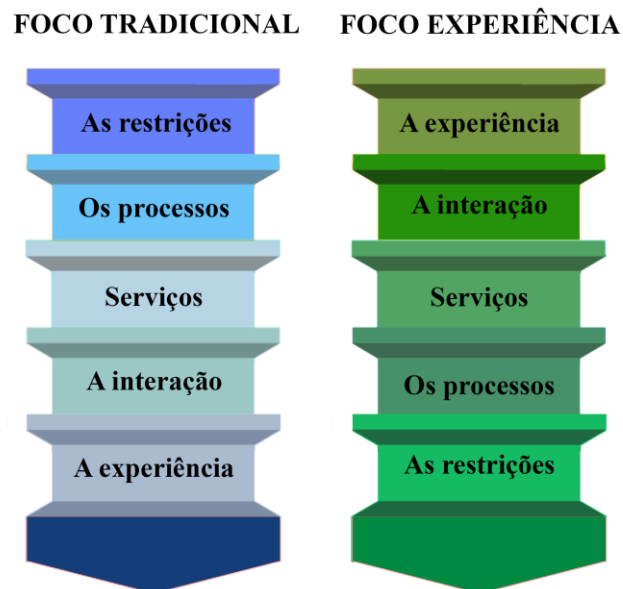
O design de serviços objetiva garantir que as interfaces do serviço sejam úteis, utilizáveis e desejáveis sob o ponto de vista do cliente, e eficientes e diferenciadas desde o ponto de vista do fornecedor (MAGER, 2009).

A agência FRONTIER SERVICE DESIGN (2010), coincidindo com os autores antes apresentados, argumenta que o design de serviço é uma forma holística por meio da qual um negócio pode obter uma compreensão abrangente e empática das necessidades dos seus clientes.

A Cámara de Comercio de Medellín [S.d.] aponta que o design de serviço é um campo em ascensão, que se concentra na criação de experiências recorrendo à combinação de meios tangíveis e intangíveis. Concorda que o design de serviços ajuda a fazer com que os serviços sejam mais úteis, eficientes e desejáveis para os clientes. Argumenta que o design de serviço desenvolve ambientes, ferramentas e processos que ajudam empresas a entregar serviços superiores.

A *Cámara de Comercio de Medellín* confronta a visão tradicional do design de serviço com aquela que emprega o design de serviço como ferramenta no pensamento de negócios a partir da experiência. Ambos processos estão ilustrados na FIGURA 6.

**FIGURA 6 - PENSAMENTO DE NEGÓCIOS ANTES E DEPOIS DO DESIGN DE SERVIÇO<sup>10</sup>**



Fonte: Modificação de (CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN, [S.d.]).

Pinheiro e Alt (2011) fazem referência à pirâmide de tarefas e experiências, que reforça a tese de que no design de serviço a experiência do cliente na interação com o serviço é fundamental. Eles entendem que este deve ter uma ordem de hierarquia que vai da funcionalidade e utilidade até o significado. O objetivo principal do design de serviços é

<sup>10</sup> Disponível em:

<<http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/HDBP%20MAYO%2021%20PARTE%20II.pdf>>. Acesso em: ago. 2017.

impactar seus usuários positivamente, para isso, é preciso extrapolar os limites do que o serviço tem como “tarefa” (ser funcional, confiável e utilizável) e adentrar os limites da experiência do usuário, passando a ser também conveniente, agradável e significativo (PINHEIRO; ALT, 2011). Eles dizem que a maioria dos negócios não passa do conveniente do serviço, tal como se apresenta na FIGURA 7, a seguir.

**FIGURA 7 - PIRÂMIDE DE TAREFAS PARA EXPERIÊNCIAS** <sup>11</sup>



Fonte: Modificação de (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 155).

Em outras definições, o design de serviços é uma nova forma de pensamento que utiliza meios tangíveis e combina habilidades interdisciplinares, empatia com necessidades de usuários e cria valores socioeconômicos (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Stickdorn e Schneider (2014) apresentam cinco princípios básicos para o pensamento do design de serviços:

1. Centrado no usuário: os serviços devem ser testados através do olhar do cliente.
2. Cocriativo: todos os stakeholders devem ser incluídos no processo de design de serviços.
3. Sequencial: o serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações inter-relacionadas.
4. Evidente: serviços intangíveis devem ser visualizados como artefatos físicos.
5. Holístico: todo o ambiente de um serviço deve ser levado em consideração (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014, p.36).

<sup>11</sup> Disponível em PINHEIRO, T. D.; ALT, L. *Design Thinking Brasil. Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade*. 1ra. ed. Rio de Janeiro - RJ: [s.n.], 2011.

Na Era da Informação, o interesse das pessoas tem se deslocado, cada vez mais, das coisas para as “não coisas” – informações, experiências, serviços etc. As pessoas estão cada vez menos preocupadas em possuir coisas e cada vez mais engajadas em experimentar, vivenciar, desfrutar. Neste cenário, os serviços passam a adquirir a importância e visibilidade nunca antes tão perceptíveis (FLUSSER, 2007).

Assim, o design de serviços surgiu porque o valor das coisas materiais está – e sempre esteve – no serviço que elas prestam aos seus usuários (PINHEIRO; ALT, 2012). Os mesmos autores argumentam que as verdadeiras inovações de serviços são as que adequam os processos para que sirvam às pessoas, muitas vezes ajudando as mesmas a realizar de maneira melhor o que já fazem e assim transformar positivamente o dia a dia. Por isso, não é preciso ir atrás da inovação, mas investir na transformação dos serviços que já existem, em serviços preferidos, pois a inovação é uma consequência direta de alcançar esse propósito.

Com o surgimento do design de serviços e a inovação em serviços, surgem também os designers de serviços, especialistas que vieram de diversas disciplinas: designers de produto, designers gráficos, designers de interação, estrategistas, etnógrafos e gerentes de operações, entre muitas outras. Recentemente surgiram cursos de graduação focados 100% em design de serviço – principalmente em universidades americanas e europeias (TEIXEIRA, 2011).

Os designers de serviços criam um *framework* de como determinado serviço irá funcionar. É difícil citar apenas uma metodologia ou um processo, já que o que os designers de serviço mais fazem é levantar perguntas sobre o que está funcionando ou não dentro daquela experiência – e a partir daí definir qual processo será usado para corrigi-la (TEIXEIRA, 2011).

Segundo Teixeira, (2011), o designer de serviços se encarrega de todos os pontos de contato entre consumidor e empresa. E apresenta alguns exemplos, como o roteiro da ligação que você recebe do serviço de atendimento ao cliente do seu plano de saúde, o uniforme que o atendente da loja de pacotes turísticos veste, o lugar onde você apoia os braços para esperar ser atendido naquele restaurante de comida rápida, o número de etapas de um procedimento estético cirúrgico, o tempo médio de espera ao telefonar para sua operadora de celular e a música que você ouve enquanto o atendimento não acontece.

#### 4.3.1. Processos Metodológicos do Design de Serviço

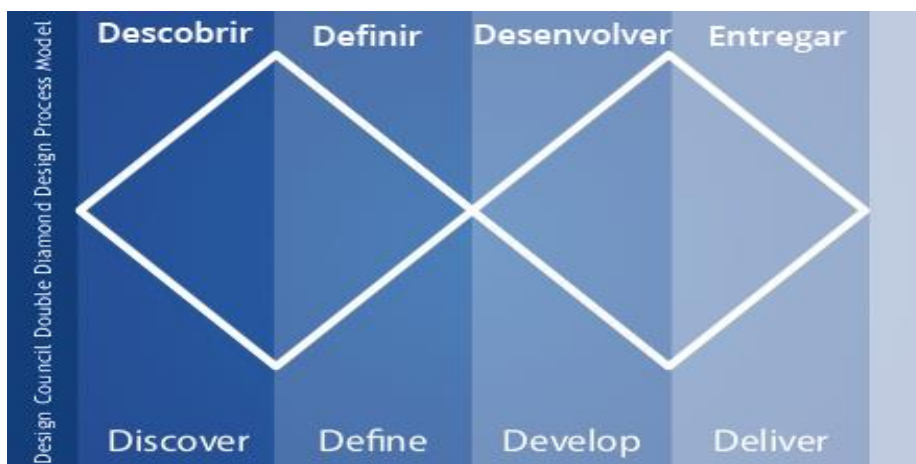
Utilizando metodologias do design, o design de serviço trabalha para entender o perfil dos consumidores, seus desejos e suas necessidades, a fim de garantir que determinado serviço seja competitivo para o mercado e relevante para quem o usa (TEIXEIRA, 2011).

O design de serviço nos seus processos metodológicos emprega a metodologia do design thinking aplicado ao setor de serviço. Segundo Tim Brown, (2010) o design thinking é uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. O autor explica que o design thinking foi um termo que ele cunhou para conseguir expressar a diferença entre ser designer e pensar como designer.

##### 4.3.1.1. *Duplo Diamante*

Entre as metodologias do design thinking aplicadas ao design de serviço encontra-se o diamante duplo, processo do design definido pelo *Design Council*, órgão público do Reino Unido que colocou o design como tema central no desenvolvimento da Grã-Bretanha (PINHEIRO; ALT, 2011). O duplo diamante constitui uma representação gráfica e abstrata do que pode acontecer em um projeto de design. Porém, não deve ser entendido como um fluxo unidirecional. Assim, os designers atravessam as fases dos diamantes empregando as ferramentas de acordo com o desenvolvimento do projeto, indo e vindo, conforme o desafio (PINHEIRO, 2015). No duplo diamante, segundo Tenny e Luis, o processo do design é livre para seguir uma natureza iterativa, ou cíclica em sua progressão.

**FIGURA 8 - DIAGRAMA DO DUPLO DIAMANTE<sup>12</sup>**



Fonte: Modificação de (SILVEIRA, 2013).

Segundo a FIGURA 8, o Duplo Diamante possui quatro etapas: Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar:

1. Descobrir: propõe um mergulho contextual profundo no cenário do desafio. Os designers utilizam técnicas de etnografia para entender como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam dentro de determinado contexto.
2. Definir: a equipe de designers refina os insights recolhidos, tentando identificar padrões e chegar a conclusões a partir dos dados coletados.
3. Desenvolver: geração de protótipos a partir da ideia do serviço.
4. Entregar: o foco da equipe está nos ajustes e refinamentos adicionais, criando protótipos mais maduros e tardios. O objetivo desta etapa é evoluir as ideias para soluções possíveis e documentá-las de forma que permita sua realização (PINHEIRO, 2015).

No diagrama do duplo diamante, as etapas representadas com linhas divergentes significam o momento de ampliar o conhecimento. Assim mesmo as linhas convergentes marcam o momento de fazer escolhas e refinar a informação. Durante as etapas de expansão do conhecimento sobre o desafio enfrentado, não se tenta criar uma lógica racional ou traçar uma rota de solução para o problema, procura-se gerar a maior quantidade de opções e contextos possíveis (PINHEIRO; ALT, 2011).

<sup>12</sup>SILVEIRA, F. *Palestra INFOLIDE Dez 2013 / SP / BR*. Disponível em:

<<https://pt.slideshare.net/fabio.designerbr/palestra-infolide-dez-2013-sp-br>>. Acesso em: 21 ago. 2017.



Já na etapa de refinar a informação, o foco é encontrar significados e relevância no mar de informações recebidas nas etapas de expansão. Quando se junta e se organiza a informação, permite-se que antigos padrões, que estavam escondidos, venham à tona (PINHEIRO; ALT, 2011).

De acordo com Pinheiro e Alt (2011), a dificuldade do duplo diamante é que dificilmente na primeira etapa se tenha o conhecimento necessário para avaliar e excluir de forma correta as possibilidades. Isso faz com que linha de resposta traçada e prejudgada se centre somente num conhecimento insuficiente, limitando assim as possibilidades de gerar inovações.

#### 4.3.1.2. MVS

Outro processo metodológico do design de serviço é definido por Tennyson Pinheiro no seu livro *The Service Startup*. Neste livro, apresenta-se um guia prático para que empreendedores e líderes de negócios, que não são designers, possam incluir o design de serviços no desenvolvimento de seus investimentos, de forma a criar serviços mais sustentáveis, desejáveis e rentáveis.

Pinheiro (2015) propõe a mudança da sigla MVP – produto mínimo viável – para MVS – serviço mínimo de valor. Este modelo se estabelece quando se inclui o design de serviço na startup<sup>13</sup> com um foco mais humanístico e uma nova lógica nos serviços, assim a perspectiva caracterizada pelo MVP evolui a fim de unificar novos pontos de vista e intenções.

Sendo assim, explica-se que as ênfases nas tecnologias e as capacidades internas (viáveis) se centram no ser humano (valor) e sua lógica de produto muda para a lógica mais acertada de serviços (PINHEIRO, 2015).

O MVS, serviço mínimo de valor, como dito anteriormente, tem um significado para cada uma das suas palavras, mudando alguns aspectos do MVP. O “mínimo”, comum para ambos modelos, é a forma de pensamento que se foca na oferta mínima, uma mentalidade que, de acordo com Pinheiro (2015), é perfeita para operar com poucos recursos e até mesmo com muitos recursos, pois a pretensão de alcançar uma oferta mínima rapidamente é preservada e alavancada no modelo MVS. O autor opta por substituir “viável” por “de valor” argumentando que um serviço viável, mas que não serve para ninguém, é um grande desperdício. A mudança

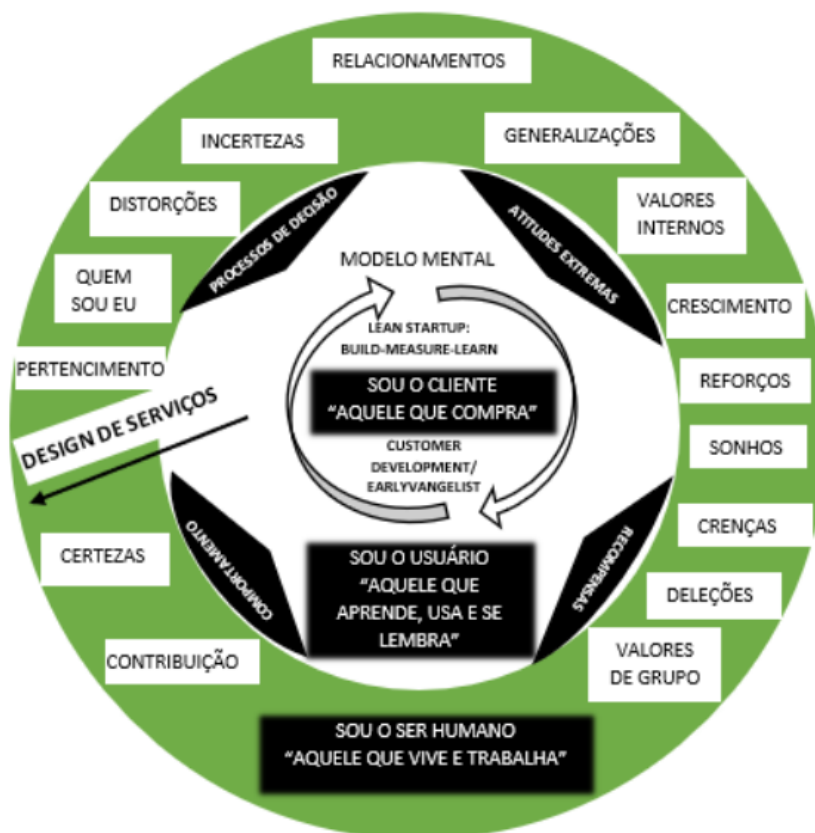
---

<sup>13</sup> Startup: Termo associado a companhias, empresas e negócios que estão iniciando suas atividades e buscam explorar inovação no mercado.

nestes termos representa a capacidade do design de se conectar com os desejos e necessidades das pessoas, impulsionando a equipe do projeto de design a propor soluções de valor para elas (PINHEIRO, 2015).

Por último, a alteração de produtos para serviços indica a necessidade de mudar o foco dos produtos para os serviços, mudar a visão da tendência de produzir e vender para o modelo orientado aos serviços, empregando os aspectos fundamentais do serviço, aprender, utilizar e se lembrar (PINHEIRO, 2015). Na FIGURA 9, a seguir, apresenta-se o MVS.

**FIGURA 9 - MVS<sup>14</sup>**



Fonte: Modificação de (PINHEIRO, 2015).

Observa-se como no MVS o design de serviços amplia o alvo da investigação para mostrar insights que estão fora do ponto de vista de transferência.

<sup>14</sup> Disponível em: <PINHEIRO, T. D. *The Service Startup. Inovação e Empreendedorismo através do Design Thinking*. 1ra. ed. Rio de Janeiro - RJ: [s.n.], 2015 pag. 118>.

Pinheiro (2015, p. 56) expressa que “nada é mais disruptivo que um serviço capaz de combinar um alto nível de originalidade (diferenciação) e conexão humana (relevância)”. Para fixar esse pensamento no modelo MVS, criou a matriz EISE, a qual descreve como “ferramenta de visualização simples desenvolvida para auxiliar empreendedores com suas estratégias de posicionamento e lançamento” (PINHEIRO, 2015, p. 56).

A matriz EISE apresenta-se como uma equação invertida, em que a inovação (I) é igual à originalidade (O) mais a conexão humana (CH).

$$\text{MATRIZ} \longrightarrow \text{EISE}^{15} \quad \boxed{\text{I} = \text{O} + \text{CH}}$$

Diante disso, a matriz EISE apresenta os seguintes quadrantes: prodígio, sociopata, querido e decadente, os quais são explicados a seguir e apresentados na FIGURA 10.

- **Prodígio:** com uma proposta clara de diferenciação de seus concorrentes e uma estratégia de conexão humana de alto impacto, os serviços aqui estão protegidos de seus concorrentes. Porém, é difícil manter-se neste quadrante.
- **Sociopata:** serviços altamente diferenciados dos de seus concorrentes, mas com baixas taxas de adesão. Este espaço é ocupado por soluções com níveis de empatia perigosamente baixos.
- **Querido:** os serviços competem para proporcionar a melhor experiência de uso. O usuário tem escolha; então, para ser preferido, o serviço deve resultar uma experiência consistente e fluida.
- **Decadente:** os serviços lutam para encontrar motivos para existir.

---

<sup>15</sup> Disponível em <PINHEIRO, T. D. *The Service Startup. Inovação e Empreendedorismo através do Design Thinking*. 1ra. ed. Rio de Janeiro - RJ: [s.n.], 2015 pag. 56>.



#### 4.3.1.3. Método AT-ONE

O AT-ONE é um método para auxiliar equipes de projetos durante as etapas iniciais de um processo de design de serviços. Objetiva o mesmo que o MVS, diferenciar produtos de serviços com forte foco no usuário.

De acordo com Stickdorn e Schneider (2014), as letras do AT-ONE têm os seguintes significados:

- A** - Novas combinações de ATORES que, juntos, prestam o serviço.
- T** - Coordenação e desenvolvimento dos PONTOS DE CONTATO (*TOUCHPOINTS*) entre usuário e serviço.
- O** - Design da OFERTA real do serviço.
- N** - As NECESSIDADES que o serviço satisfaz.
- E** - A EXPERIÊNCIA que o serviço oferece ao usuário (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014, p.145).

Este método foi desenvolvido para melhorar a inovação em serviços, executa-se por meio de *workshops* que podem ser feitos separadamente ou combinados e se baseiam nas letras A, T, O, N, E. Cada uma das letras relaciona-se com uma fonte de inovação em potencial dentro do processo de design de serviço. O objetivo do AT-ONE é expandir e explorar o espaço da solução o mais cedo possível dentro do processo do design (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

A letra **A** do AT-ONE, que significa rede de atores, explica que o valor em redes de colaboração e o objetivo na rede de atores é criar um ajuste cada vez mais afinado entre as competências da rede e seus usuários. A seção de atores investiga os usuários como cocriadores de valor. O aspecto fundamental aqui é substituir o mapeamento de atores centrado na empresa por um mapeamento de atores que tenha o usuário no centro da rede, pensando em um conjunto diferentes de atores que possam agregar mais valor para o usuário (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

A letra **T** representa como fazer os pontos de contato (*Touchpoints*) funcionarem como um todo. Aqui o design de serviços implica selecionar os pontos de contato mais importantes para a entrega do serviço e criar o design de uma experiência do usuário que seja coerente entre todos esses pontos de contato. Também o design de serviços busca oportunidades de incluir pontos de contato potencialmente novos e mais eficazes, remover pontos de contato fracos e remover a experiência do usuário ao longo de todos os pontos de contato, em relação às mensagens da marca e às necessidades dos usuários. Um dos elementos fundamentais da

inovação em pontos de contato relaciona-se à experiência total que proporciona o serviço ao usuário, ao fim de sua jornada pelo serviço (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

A Oferta de serviço é representada pela letra **O**. As marcas de serviços são diferentes das marcas de produtos. Quando a marca e o serviço estão unidos de forma tão íntima, a inovação e a experiência do cliente influenciam a maneira como os usuários percebem a marca. O método AT-ONE enfoca o entendimento acerca de como a oferta de serviço é experimentada em um nível funcional, emocional e autoexpressivo (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

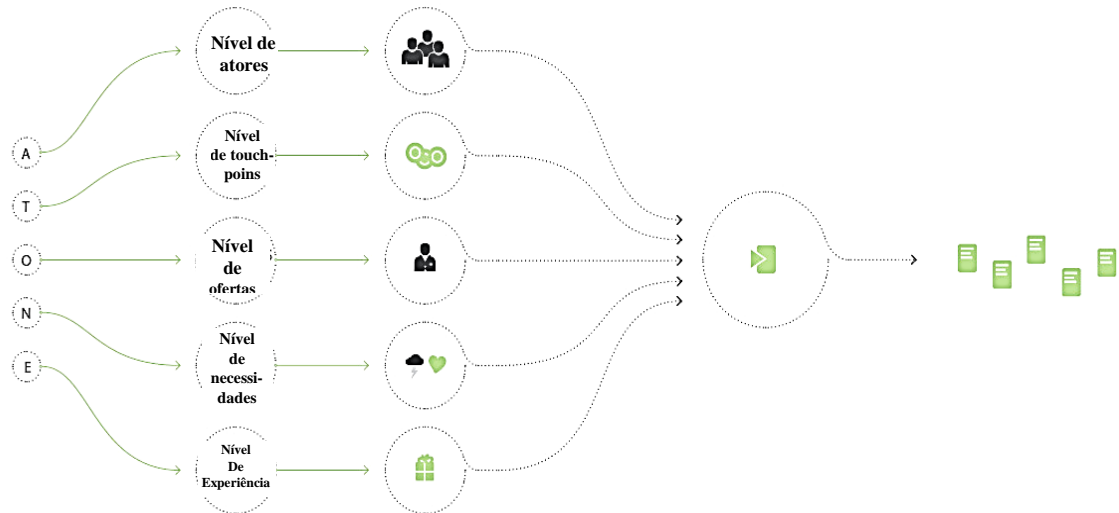
Por sua vez, a letra **N** representa a pergunta “como saber quais são as demandas, necessidades e desejos dos clientes?”. Conversar com os clientes, observá-los e ouvir o que eles têm a dizer pode, em muitas oportunidades, revelar um conjunto de necessidades diferentes, que fogem dos métodos quantitativos tradicionais. A conversa com os clientes é capaz de identificar necessidades profundamente arraigadas ou ocultas e tendências culturais (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

A seção “necessidades” do método AT-ONE assume uma perspectiva do design centrado no usuário, partindo da exploração das necessidades dos mesmos. Esta seção emprega pessoas como veículo para estabelecer uma perspectiva de usuário e acrescenta contribuições de métodos centrados no sujeito, como entrevistas, observação ou sessões de design participativo. Os principais argumentos que a seção de necessidades pretende abordar são de que a empresa deve objetivar as necessidades das pessoas, o quanto a empresa entende e conhece as necessidades de seus clientes e até que ponto ela está satisfazendo essas necessidades.

A letra **E** representa a sessão das experiências que surpreendem e encantam. As experiências são aquilo que o cliente obtém quando utiliza um serviço e, posteriormente, se lembra dele. A etapa experiência do método AT-ONE se baseia nas recentes evoluções do entendimento acerca do modo como as pessoas experimentam serviços. O que os clientes buscam na atualidade são conexões e experiências emocionais que estejam ligadas ao serviço. Hoje, as experiências são um diferencial valioso. Mais do que oferecer uma experiência de serviço prazerosa, elas nos ajudam a criar e expressar nossas identidades (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014). A seguir, na FIGURA 11, apresenta-se visualmente o funcionamento do método AT-ONE.

**FIGURA 11 - MÉTODO AT-ONE<sup>17</sup>**

1 Escolha a ordem de "lentes" mais adequada ao seu projeto    2 Analise e planeje um *workshop* para cada letra (seção)    3 Conclua os *workshops* selecionando as ideias mais promissoras    4 Organize um *workshop* final para combinar e criar de 1 a 5 conceitos holísticos    5 Represente graficamente e comunique os conceitos finais aos líderes da empresa



Fonte: (STICKDORN; SCHNEIDER, 2011).

Logo, o AT-ONE não introduz ferramentas novas, traz uma combinação das melhores práticas de administração, design e pesquisa. Sua novidade e importância são pelo fato de combinar vários elementos centrados no usuário e pela introdução desde o início do processo de design (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

#### 4.3.1.4. Processo Metodológico Básico Para o Design de Serviço

O êxito de um novo serviço depende de uma abordagem de design bem planejada. A cada etapa do processo de design de um serviço, é possível que exista a necessidade de retroceder um passo ou até mesmo começar de zero. Stickdorn e Schneider (2014), apresentam quatro etapas iterativas básicas para abordar a estrutura de um processo de design: Exploração, Criação, Reflexão e Implementação.

##### **Etapa 1: Exploração**

A exploração é a etapa de descoberta, refere-se às três tarefas do designer de serviços. A primeira é entender a cultura e as metas da empresa que vai a oferecer o serviço. A segunda tarefa é identificar o problema real, empregando diversas ferramentas das ciências sociais,

<sup>17</sup> Disponível em < STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. *This is service design thinking. Basics, Tools, Cases.* Amsterdam: [s.n.], 2011.pag 144-145.

principalmente a etnografia, pois entender a situação partindo da perspectiva dos usuários atuais e potenciais em relação a determinado serviço é importante para o sucesso do design de serviço. A terceira tarefa trata de visualizar os resultados adquiridos na segunda etapa e fazer com que os problemas e as oportunidades daquele serviço se tornem mais tangíveis para poderem ser, posteriormente, solucionados (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Na etapa de exploração, os designers de serviço colocam-se “na pele” dos stakeholders para criar insights sobre a experiência do serviço. Como todo este processo é a base do projeto, é preciso que os resultados sejam confiáveis e convincentes (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

### **Etapa 2: Criação**

A criação representa o estágio inicial dentro do processo iterativo, relacionado com a etapa seguinte, de reflexão. É nesta etapa que os insights são visualizados na forma de novas ideias e conceitos. Uma vez que foi definido o problema na primeira etapa de exploração, segue a parte de gerar ideias e conceitos para o serviço. A etapa de criação é a “fase dos post-its”, em que as ideias são anotadas, realocadas, descartadas, reconstruídas e modificadas dezenas de vezes. Os post-it são muito utilizados porque agilizam bastante os fluxos de iteração. Para obter soluções holísticas, é fundamental que, nesta fase, participe no processo o maior número de pessoas que sabe algo sobre o serviço – incluindo consumidores, stakeholders e funcionários da empresa.

### **Etapa 3: Reflexão**

Os insights que surgiram na segunda etapa e sobreviveram ao processo de testes dessas ideias e conceitos são agora desenvolvidos com mais calma – e, muitas vezes, prototipados para que possam ser testados. O principal desafio nesta etapa é lidar com a intangibilidade do serviço, pois fica difícil perguntar aos usuários o que eles acham dos serviços recebidos (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

A reflexão é a etapa dos rabiscos, protótipos de papel, protótipos funcionais e testes. Nesse ponto do trabalho, as ideias não são mais apenas textuais; é preciso que todos os stakeholders do serviço consigam visualizar como a nova ideia funcionará. Muitas técnicas de teatro são utilizadas nesse passo: roteiros, *role-playing*, cenários e tudo o mais que for possível utilizar para reconstruir um caso de uso do serviço com o máximo de fidelidade. Estas dramatizações são usadas para reproduzir determinadas situações do serviço e ajudar na



incorporação de aspectos emocionais das interações pessoais com a proposição do serviço (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

As ferramentas de reflexão permitem que as ideias para soluções gerem protótipos e sejam testadas a partir dos insights gerados durante a primeira etapa (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

#### **Etapa 4: Implementação**

Implementar significa colocar na prática as ideias. Uma ideia de design de serviço não significa necessariamente criar uma aplicação/ferramenta/interface/roteiro, mas sim entender quais mudanças gerenciais são necessárias para que o novo serviço seja operacionalizado. É nesta etapa que a visualização do serviço deve ser a mais clara possível, para que todas as pessoas que o implementarem consigam entender com facilidade o antes e depois do redesign. O ideal é que a implementação da mudança seja seguida por uma ação exploratória posterior para avaliar seu progresso. Isso orienta ao processo iterativo do pensamento do design de serviços (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Na FIGURA 12, tem-se uma visualização das quatro etapas da metodologia básica em um processo de design de serviços, sendo este processo iterativo.

**FIGURA 12 - PROCESSO BÁSICO DO DESIGN DE SERVIÇOS<sup>18</sup>**



Fonte: Modificação de (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

<sup>18</sup> Disponível em: < STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. *This is service design thinking. Basics, Tools, Cases.* Amsterdam: [s.n.], 2011.pag 115.

Segundo Stickdorn e Schneider (2011), na metodologia básica do design de serviço se apresenta uma caixa de ferramentas de acordo com as etapas desta metodologia, que possivelmente estão envolvidas em todo processo de design de serviços. Estas ferramentas, embora estejam demarcadas nas quatro etapas definidas, podem ser usadas em qualquer combinação.

Na primeira etapa de Exploração, incluem-se as ferramentas a seguir:

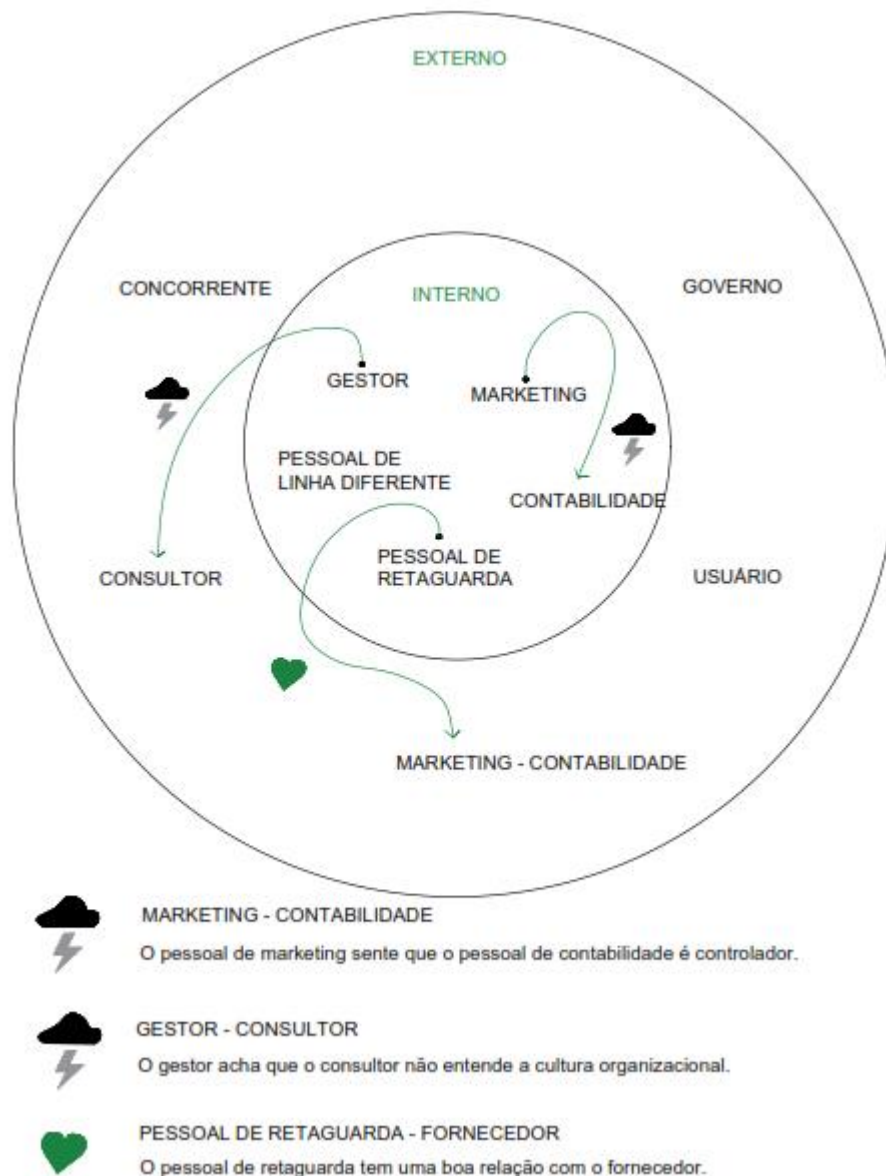
- Mapas de stakeholders
- Safári de serviços
- *Shadowing*
- Mapas de jornada do usuário
- Entrevistas contextuais
- Os 5 porquês
- Sondagem cultural
- Etnografia móvel
- Um dia na vida
- Mapa de expectativas
- Personas

Para esta pesquisa, é de interesse abordar alguns destes métodos, sendo o caso de mapa de stakeholders, entrevistas contextuais, *shadowing* e mapas de jornada do usuário, pois pretende-se empregá-los no desenvolvimento da pesquisa.

O mapa dos stakeholders é uma representação visual ou física dos públicos de determinado serviço. Para fazê-lo, é necessário desenhar uma lista completa das necessidades dos stakeholders, além de aplicar entrevistas. É importante que neste processo sejam revelados os interesses e motivações de cada grupo, e estes devem incorporar-se também ao mapa. Uma vez que a lista esteja completa, deve-se focar em como esses grupos se inter-relacionam e interagem entre si.

O objetivo do processo do mapa de stakeholders é produzir um panorama acessível que possa identificar pontos problemáticos e explorar áreas de oportunidades em potencial. Um panorama de stakeholders que seja acessível e abrangente é muito importante em qualquer intento de aumentar o grau de engajamento do serviço (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Um mapa de stakeholders pode ter diversos formatos, porém todos devem identificar os grupos de público internos e externos, definir a sua importância relativa para o projeto e detalhar as relações que eles têm uns com os outros. Segue um exemplo de mapa de stakeholders na FIGURA 13.

FIGURA 13 - MAPA DE STAKEHOLDERS<sup>19</sup>

Fonte: (STICKDORN; SCHNEIDER, 2011).

Uma ferramenta útil para a elaboração do mapa de stakeholders seria a entrevista contextual, que, de acordo com Stickdorn e Schneider (2014), é desenvolvida e conduzida no contexto onde se produz o serviço. É uma técnica etnográfica que permite que os entrevistadores observem o comportamento no qual estão interessados.

<sup>19</sup> Disponível em < STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. *This is service design thinking. Basics, Tools, Cases*. Amsterdam: [s.n.], 2011, pag 145.

Em vista disso, as entrevistas podem ser conduzidas com funcionários, usuários e outros stakeholders relevantes. O entrevistador visita os usuários no ambiente no qual eles interagem com os serviços que estão sendo analisados e utiliza uma série de perguntas e observações para gerar os insights desejados. Normalmente, a entrevista é documentada por meios de gravações em áudio e fotografias (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Uma das principais vantagens de se fazer uma entrevista contextual é que ela ajuda o entrevistado a se lembrar do tipo de detalhe específico que muitas vezes se perde nos ambientes onde os grupos de foco são tradicionalmente realizados (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

O *shadowing*, ou acompanhamento, é uma imersão realizada pelo pesquisador no momento que acontece o serviço, visando à observação dos comportamentos e experiências dos stakeholders implicados. Para sua execução, é sugerido ser o menos invasivo possível, porém é recomendável o emprego de ferramentas que possibilitem documentar as ações e informações detectadas. O *shadowing* permite identificar os momentos em que os problemas ocorrem; às vezes, é possível documentar problemas desconhecidos para os executores do serviço (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Os dados resultantes do *shadowing* são empregados em muitas ocasiões para a elaboração de outras ferramentas, tal é o caso do mapa de jornada do usuário que, segundo Stickdorn e Schneider (2014, p. 160), “oferece uma visualização vivida, porém estruturada, da experiência do usuário de um serviço”. O mapa de jornada do usuário envolve a definição dos pontos de contato dos usuários com determinado serviço e os insights gerados por eles.

Os modelos e ferramentas da segunda e terceira etapas, Criação e Reflexão, respectivamente, são correspondentes, já que, como dito anteriormente, elas se relacionam entre si. Destas etapas, serão descritas como importantes para a pesquisa a cocriação e a ferramenta E se...?

- Geração de ideia
- E se...?
- Criação de cenários
- *Storyboards*
- Maquetes de mesa
- Protótipos do serviço
- Encenação do serviço
- Desenvolvimento ágil
- Cocriação

Segundo Stickdorn e Schneider (2014), a cocriação é um aspecto fundamental da filosofia do design de serviço. Ela se organiza em forma de atividades de grupo que pode incluir os stakeholders, como funcionários, designers e usuários, com o objetivo de estimular a

criatividade e a colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras para uma determinada experiência do serviço. A cocriação pode ser usada em combinação com outras ferramentas do processo de design de serviço. A sessão de cocriação objetiva explorar vias possíveis e coletar ampla variedade de perspectivas dentro do processo de design de serviço. Uma vantagem da cocriação é facilitar as colaborações no futuro, uma vez que reúne os grupos, criando um sentido de compartilhamento dos conceitos e inovações que ali são desenvolvidas.

Da mesma etapa que a cocriação, apresenta-se a ferramenta E se...?, que busca explorar mudanças de grande alcance, em vez de situações específicas da experiência de serviços. Muitas vezes, isto significa apresentar às pessoas uma pergunta desafiadora acerca de como seu serviço seria afetado por mudanças em nível tecnológico, social ou cultural (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Na quarta e última fase, Implementação, encontram-se os modelos a seguir, sendo detalhado para o interesse desta pesquisa o modelo *Business Model Canvas*.

- Contar histórias (*storytelling*)
- *Blueprints* de serviços
- Dramatização do serviço (*role play*)
- Mapa de ciclo de vida do usuário
- *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta útil para o design, análises e descrição de modelos de negócios. Este modelo baseia-se na confecção de uma grande tabela impressa, onde é possível escrever. Se divide a tabela em nove seções que representam as partes de um negócio. Os post-its são usados para esboçar e apresentar os aspectos do modelo de negócios.

Com isso, a principal vantagem do Canvas está em proporcionar clareza para lograr os objetivos centrais de uma empresa, identificando seus pontos fortes e fracos, assim como suas prioridades (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, procura-se compreender o Pacote Semanal como fenômeno de inovação social, com manifestação na cultura dos *santaclareños*, ao se converter em negócio popular, contando como nova fonte de renda e acesso à informação. É avaliado o fenômeno do Pacote Semanal como negócio, observando-o como startup que emprega o design de serviço sem os conhecimentos acadêmicos na área do design.

É necessário conhecer informações sobre o Pacote Semanal e levantar os tipos de conteúdos digitais, identificando os processos de produção. Em seguida, descrevem-se rasgos culturais da comunidade objeto de estudo para o melhor entendimento do funcionamento do PS neste contexto. São identificados, por fim, os processos, a distribuição e a venda do Pacote Semanal, além das preferências dos consumidores quanto a conteúdos digitais. Analisa-se a relação dos métodos da caixa de ferramentas, da metodologia básica do design de serviços abordados na revisão da literatura, com o processo de confecção, distribuição e venda do Pacote Semanal e dos conteúdos digitais que o integram.

Quanto ao design de serviços do Pacote Semanal de Santa Clara, em Cuba, são apresentados nesta seção os resultados da coleta de dados, correspondendo respectivamente às etapas determinadas na metodologia e respondendo aos objetivos traçados na pesquisa.

### 5.1. O PACOTE SEMANAL EM CUBA COMO ALTERNATIVA À INTERNET

As deficiências e limitações para o acesso à rede em Cuba foram descritas e comentadas no capítulo 2; são elas que levam a população a buscar alternativas inovadoras para suprir as carências tecnológicas e de informação, surgindo assim, um modo particular de captura e consumo de dados disponíveis na internet, o “Pacote Semanal”. Este tem sido uma das mais populares e melhores variantes nacionais para compensar a desconexão. Portanto, serão abordados neste tópico as características e o surgimento do PS, assim como serão descritos os conteúdos digitais que o integram. Estas informações são o resultado dos instrumentos investigativos aplicados, tais como observação direta e entrevistas, além do estudo do pacote.

Nesse sentido, o início da internet como parte das TICs em Cuba ocorreu nos anos 90, em um momento em que o país atravessava profunda crise econômica – conhecida popularmente por “período especial” –, após o fim da União das Repúblicas Socialistas

Soviéticas (URSS), principal aliada econômica e ideológica do país. Esta situação fez com que a produção e a distribuição nacional de audiovisuais declinassem, surgindo assim alternativas para descentralizar a circulação de conteúdos; e o mercado negro tornou-se um fornecedor de todos os tipos de itens.

São diversas as razões que explicam o surgimento e o êxito do Pacote Semanal, desde a gradual popularização da tecnologia usada para sua circulação até a legalização do mercado alternativo para a comercialização de conteúdos audiovisuais.

Segundo entrevista realizada em janeiro de 2017 com os criadores do PS, esta modalidade foi criada nos anos 1990 com os “bancos” de películas, que alugavam filmes em fitas no formato VHS. Com o desenvolvimento tecnológico, surgiram suportes mais eficientes, primeiramente o DVD e, posteriormente, pendrives e HDs externos, que permitem hoje a circulação do PS. Este compêndio de informação, que é o PS, tem aproximadamente cinco anos na vida sociocultural cubana.

O PS abastece a população com conteúdos audiovisuais transmitidos por canais de televisão estrangeiros e conteúdos diversos da internet, que incluem publicidade, algo não veiculado na televisão nacional. Os conteúdos que se encontram no pacote são separados em pastas genéricas – audiovisuais, jogos, desenhos animados, revistas, aplicativos, antivírus, canais de televisão alternativos, sites de anúncios e outros.

Machado (2016) afirma que a maioria dos audiovisuais colocados no PS é de diversas nacionalidades, como cubana, americana, brasileira, mexicana, turca e coreana, o que se pôde conferir em análises realizadas durante cinco semanas seguidas. Observa-se, portanto, que o conteúdo do Pacote Semanal não sofre muitas variações de uma semana para outra. Procura-se dar continuidade aos conteúdos audiovisuais publicados no pacote da semana anterior e disponibilizar atualizações de softwares e antivírus.

Com o tempo, o PS tem aumentado sua capacidade de armazenamento. Quando começou a circular, contava com um limite de 4 GB de capacidade; hoje, foi expandido o volume de conteúdos tanto em quantidade de informação como em variedade. No momento da realização deste estudo, a capacidade chegava a 1 TB.

Além do Pacote Semanal, o governo cubano, com a intenção de fornecer produtos culturais alternativos, tem desenvolvido outras variantes semelhantes ao PS, uma é chamada “*Mi mochila*” e a outra, “*Pa’ que te eduques*”. “*Mi mochila*” é um produto cultural que reúne várias seções: filmes, música, literatura, artes cênicas, artes plásticas, videogames, informática,

esportes, humor, audiovisuais infantis, serviços, material educativos e audiovisuais em geral. Inclui a seção “Educação para todos”, que contém, entre outras coisas, material de arquitetura cubana, legislação nacional, biografias de figuras históricas, leis de trânsito e exercícios de preparação para os exames de admissão ao ensino superior (ALVAREZ, 2016).

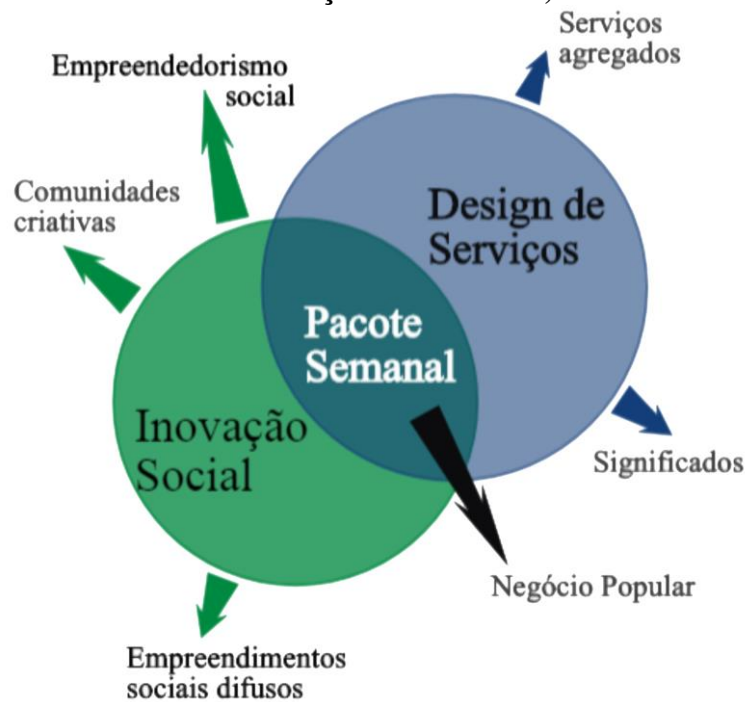
Igualmente, “*Pa’ que te eduques*” é uma compilação de informações em recursos de informática e audiovisuais, destinados principalmente às escolas. Diferentemente do Pacote Semanal, este produto é desenvolvido pela empresa de informática e meios audiovisuais do ministério de Educação e não se concentra apenas em materiais didáticos ou de entretenimento, mas tem uma intenção educativa e formadoras de valores (ZUFERRI, 2015). Estes compêndios informacionais são colocados na rede dos *Joven Club de Computación*, porém estas alternativas não obtiveram o resultado esperado, em função de limitações na composição do produto.

Já o PS estabelece formas de atuar e pensar, além de desempenhar um papel fundamental no cotidiano da sociedade cubana. Tem-se convertido no eixo central das propostas culturais e como meio alternativo mais popular. Serve, ainda, como solução tecnológica para numerosos problemas que vão de encontro à cidadania.

A inovação social ocorre pela emergência dos processos criativos num agrupamento social, o que naturalmente exige a estruturação dos serviços. O PS é uma apropriação social dos aparatos tecnológicos que são empregados em função das restrições e que se apresenta como negócio popular. A inovação se dá por ações cotidianas que encontram convergências e adversidades comuns dentro de determinada configuração social. A FIGURA 14 mostra a relação entre Inovação Social (IS), Pacote Semanal (PS) e Design de Serviço (DS).



**FIGURA 14 - RELAÇÃO ENTRE IS, PS E DS**



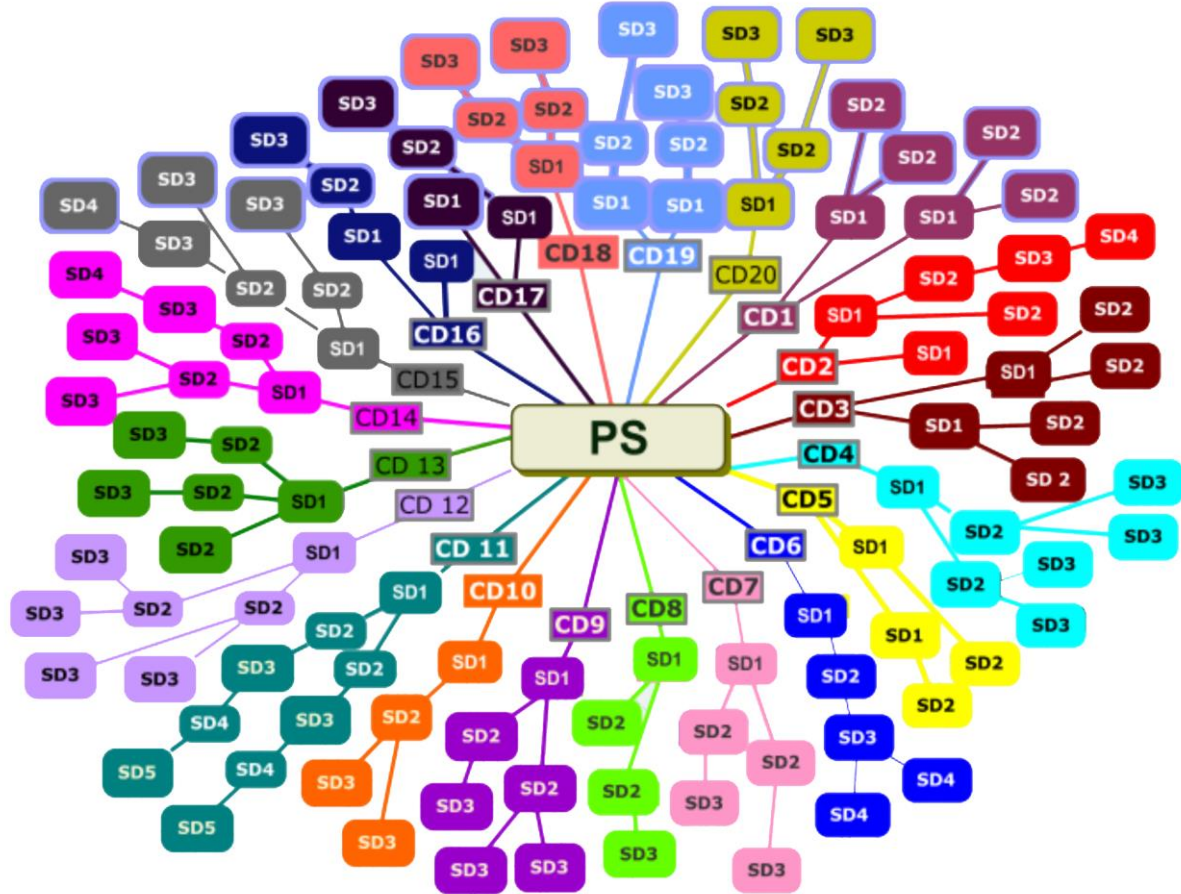
Fonte: Elaboração da autora.

A inovação social resulta do empreendedorismo social, das comunidades criativas e dos empreendimentos sociais difusos. O PS é um negócio popular com ações estruturadas de serviços, resultante de uma estrutura em muito almejada por diversos projetos de design de serviços, que são implementados também no momento de formatação dos conteúdos digitais.

#### 5.1.1. Conteúdos Digitais do PS

As análises dos PS, feitas a partir do material fornecido por cinco vendedores durante cinco semanas, visaram a realizar levantamento dos respectivos conteúdos, a partir do qual constataram-se poucas variações entre os produtos de cada vendedor, uma tipologia semelhante semana após semana, sendo que a variável constatada reside nas atualizações semanais dos programas, séries etc.

FIGURA 15 - ESQUEMA DO PS



Fonte: Elaboração da autora.

As FIGURA 15 apresenta um diagrama das 20 pastas de conteúdos digitais que integram o Pacote Semanal. A cada pasta foram atribuídas cores específicas para facilitar a visualização e a compreensão deste processo. O esquema não representa um formato fechado dos pacotes estudados, mas corresponde aos 20 conteúdos digitais (CD) fornecidos durante o tempo de levantamento (cinco semanas). No entanto, nem sempre se contemplaram as mesmas subdivisões (SD). Para a realização do esquema, tratou-se de determinar uma média de subdivisões dos conteúdos digitais do PS de cada semana, visto que são bastante variáveis. Na FIGURA 16, têm-se as pastas (CD) de conteúdos que não variaram no tempo analisado.

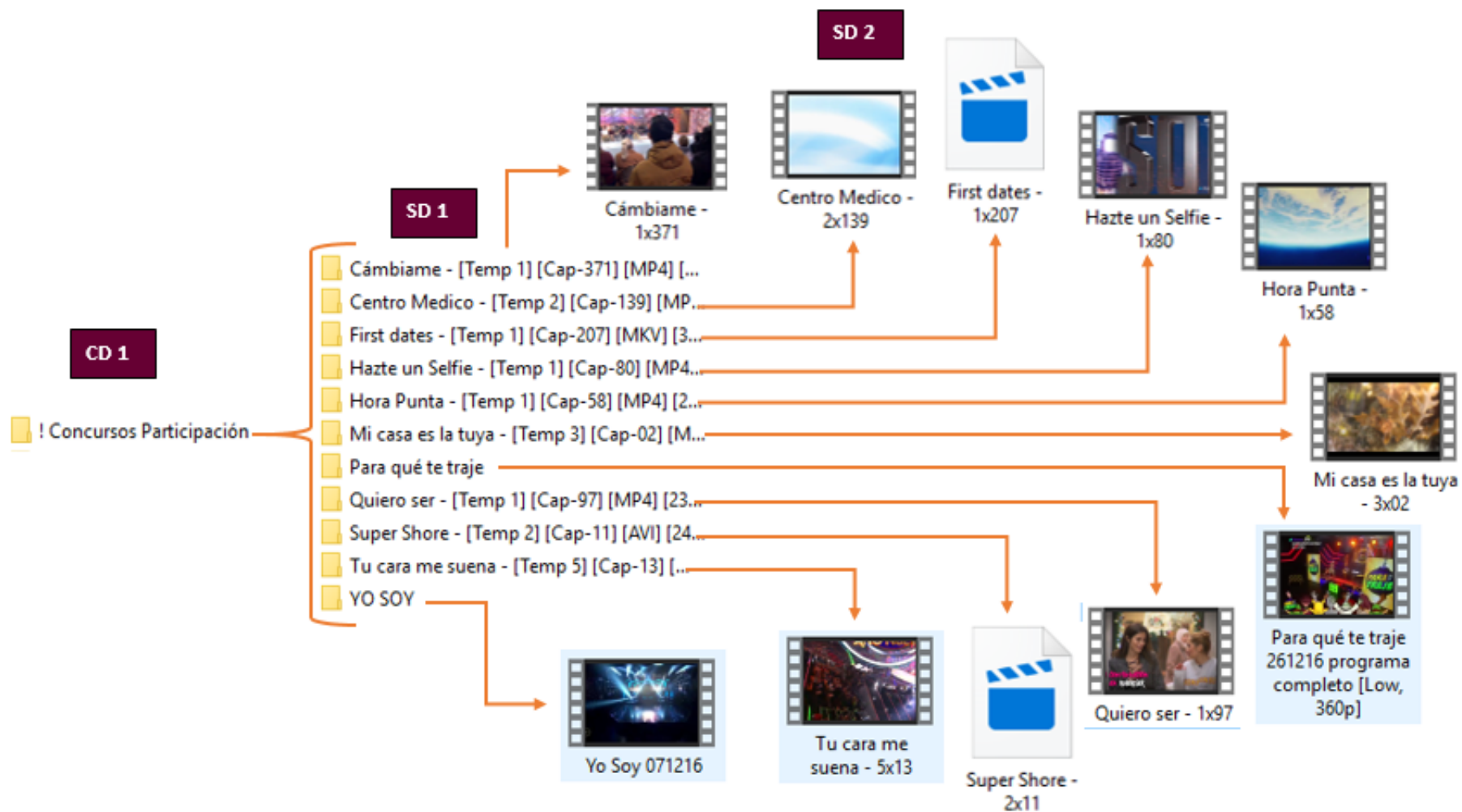
**FIGURA 16 - PACOTE SEMANAL**

Fonte: Elaboração da autora

Nas FIGURA 17 e FIGURA 18, ilustram-se dois exemplos aleatórios das pastas de CD com suas subdivisões. A FIGURA 17 apresenta o CD1 do PS, referente aos realities shows, incluídos entre os entretenimentos. Na SD1, encontram-se os diferentes tipos de concursos e cada um deles remete aos vídeos correspondentes (SD2).

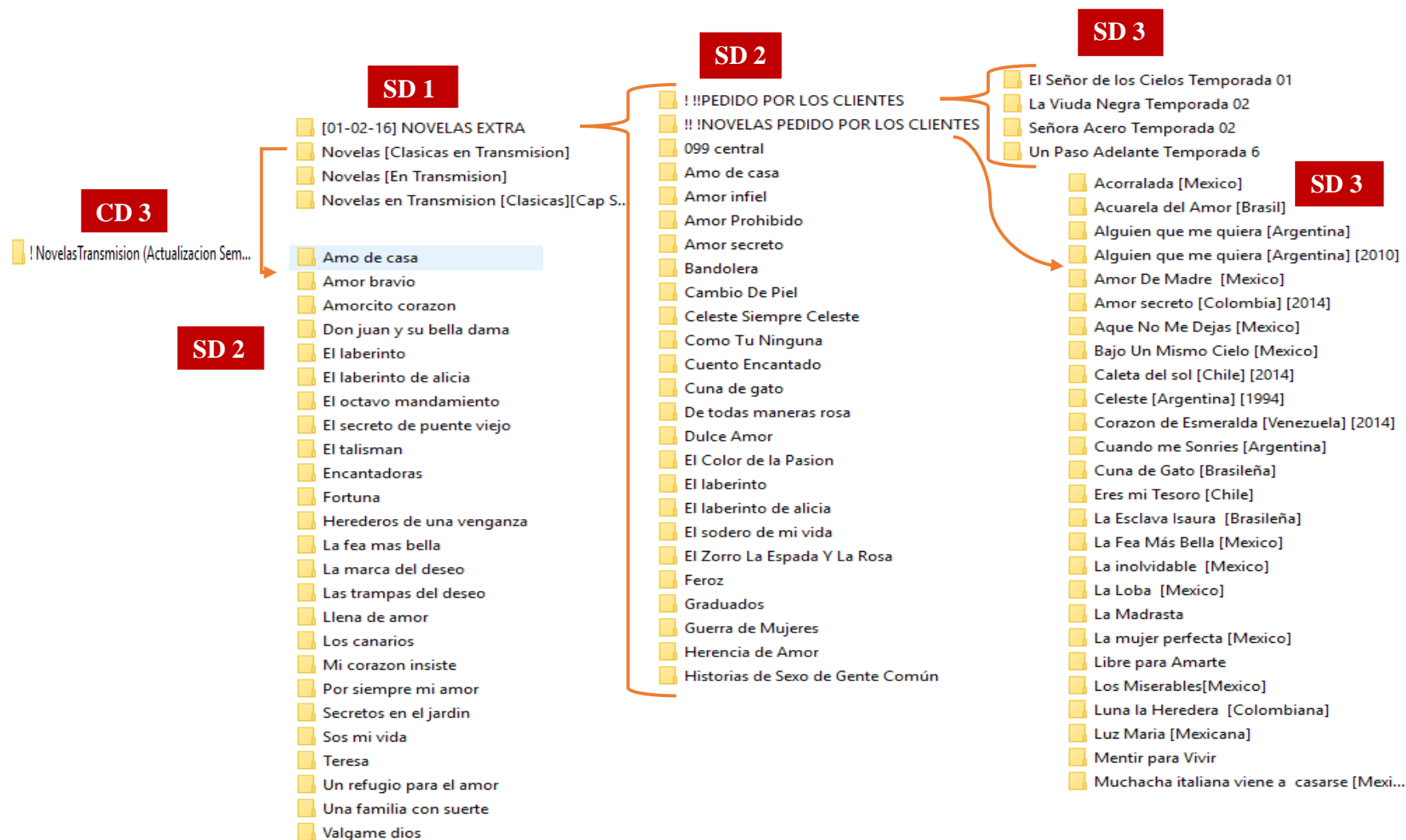
Na CD3, referente às novelas (FIGURA 18), a SD1 apresenta quatro pastas, três delas com conteúdo em exibição no momento e uma chamada de “Novelas Extras”, referentes às tramas mais antigas, incluídas por demanda dos clientes aos provedores. Dentre as “Novelas Extras”, na pasta SD2, há uma lista de várias dessas produções, entre as quais “Pedidos pelos clientes”, que contém os audiovisuais solicitados.

FIGURA 17 - CD 1 CONCURSOS DE PARTICIPAÇÃO



Fonte: Elaboração da autora.

FIGURA 18 – CD 3 NOVELAS

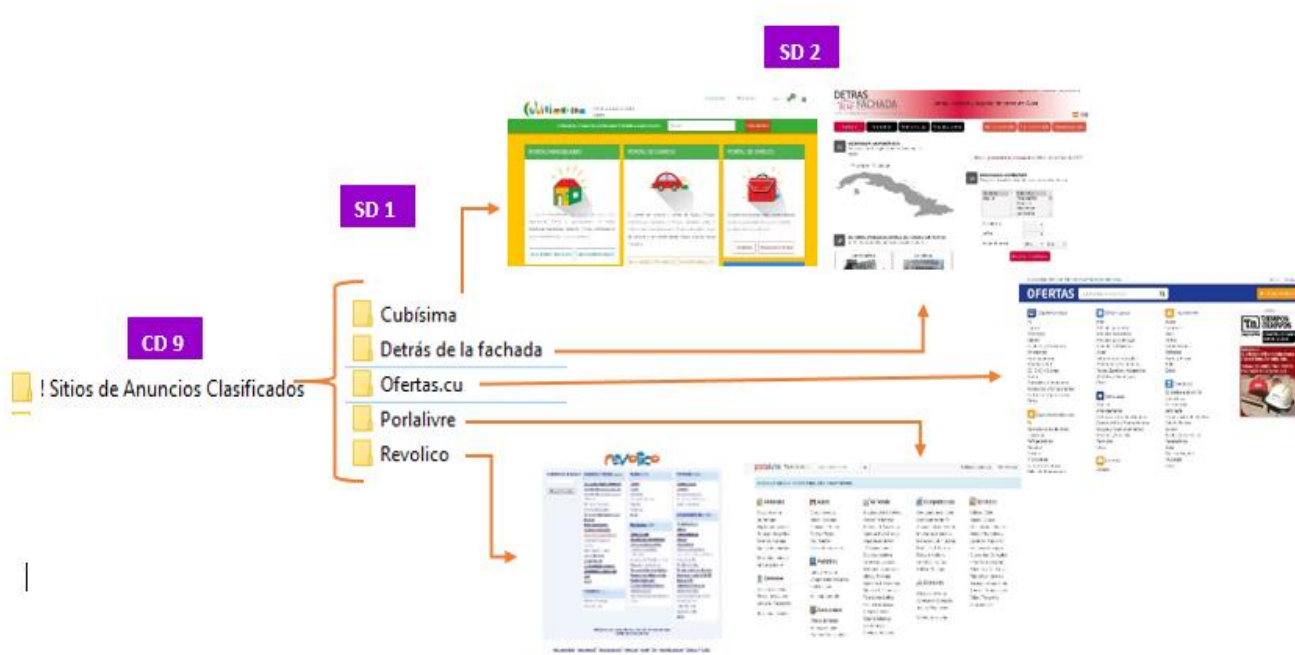


Fonte: Elaboração da autora.

Além do carácter holístico do PS, pode-se observar a retroalimentação entre os criadores, vendedores do pacote e seus clientes. Além disto, foi possível constatar que os criadores e vendedores do PS, na formatação e produção do produto, levam em conta as informações demandadas pelos clientes/usuários, envolvendo-os como cocriadores, uma vez que os clientes/usuários apresentam ideias do conteúdo a ser inserido no PS.

Outros dois exemplos de pastas de CD com subdivisões são apresentados nas FIGURA 19 e FIGURA 20, a seguir.

**FIGURA 19 – CD 9 SITE ANÚNCIOS**

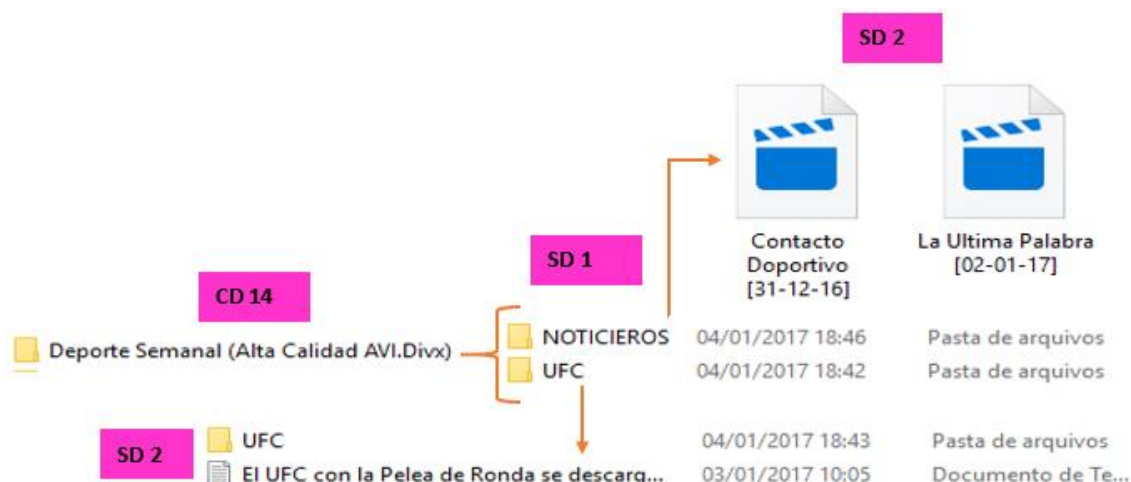


Fonte: Elaboração da autora.

No CD9, correspondente as informações comerciais, encontram-se sites de anúncios (FIGURA 19), listando na SD1 cinco portais utilizados pelos usuários do PS. Para acessar a SD2, deve-se entrar na pasta do site que se procura. Posteriormente, no item 5.1.2, serão apresentadas com mais detalhamento as individualidades de cada site.

No CD14, encontram-se os conteúdos de esportes (FIGURA 20), do qual deriva o SD1, que apresenta dois programas esportivos da temporada – *Contacto Deportivo* e *La última palabra*. Por fim, na SD2, encontram-se os vídeos dos noticiários antes mencionados.

FIGURA 20 - CD 14 ESPORTES



Fonte: Elaboração da autora.

Entre os aplicativos ofertados no Pacote Semanal, uns dos mais usados é o *Conoce Cuba* (FIGURA 21).

FIGURA 21 - APLICATIVO CONOCE CUBA



Fonte: Elaboração da autora.

O *Conoce Cuba* contém um banco de informações que inclui localizações geográficas e espaços recreativos, gastronômicos e eventos culturais. Estes são sugeridos ao usuário dependendo da proximidade com o local, com recomendações às pessoas que visitam o país. Este aplicativo, assim como outros, são projetado por designers cubanos, trabalhadores independentes<sup>20</sup> que encontram no Pacote Semanal uma oportunidade para distribuir seus produtos. A produção do *Conoce Cuba* demonstra uma preocupação com as particularidades dos usuários, assim como na experiência dos novos usuários em termos de usabilidade, garantindo a qualidade do serviço e a interação entre os criadores e os clientes/usuários.

<sup>20</sup> Trabalhador independente: aquele que não é contratado pelo governo, mas possui uma licença estatal para exercer seu próprio negócio, pagando um imposto para o Estado.

Na análise feita, percebeu-se que os contatos dos criadores do produto são postados no PS, para facilitar o feedback dos clientes, com vista à satisfação dos mesmos (FIGURA 22).

**FIGURA 22 - CONTATOS PARA COMUNICAÇÃO COM CRIADORES DO PS**



Fonte: Pacote Semanal de conteúdos digitais.

Além disso, a população aproveita o PS como oportunidade e espaço para promover seus negócios e empreendedorismo. Para tanto, é preciso pagar aos criadores que projetam o Pacote Semanal, assegurando, assim, que a informação seja publicada e distribuída por todo o país, via pacote de dados. Assim, os clientes do PS não são somente aqueles que consomem os conteúdos digitais, mas também parceiros de negócios e trabalhadores autônomos que utilizam o pacote como canal de comunicação à procura de mercado.

Na maioria dos casos, estes criadores do PS criam cartazes que incluem as informações que se desejam divulgar, como nomes, contatos, logotipos e slogan, isto é, elementos de identidade corporativa dos provedores dos serviços.

O cartaz da FIGURA 22 fornece duas informações importantes para os usuários, a mensagem principal refere-se aos dados para contatar a equipe que projeta o pacote, denominado como *Matriz del Paquete Semanal*, assim como promove uma das séries de



mangás publicada naquele compêndio. No pacote, também há cartazes que divulgam diferentes tipos de serviços, como mencionado anteriormente ( FIGURA 23).

**FIGURA 23 - CARTAZ PROMOCIONAL**



Fonte: Pacote Semanal de conteúdos digitais.

Verifica-se no cartaz a foto de um designer digital com suas respectivas informações, tais como nome, site, telefones fixo e celular, além do nome do estúdio de edição digital, logotipo e slogan. Um outro exemplo de propaganda incluída no Pacote Semanal está na FIGURA 24, onde se vê um cartão digital de revisores de documentos.

**FIGURA 24 - CARTÃO DIGITAL DE REVISORES DE DOCUMENTOS**

**Popular-TV**  
Suite de Anuncios por SMS

**(+53) 53703152**

Si necesita teclear o crear algun trabajo, documento, ya sean trabajos practicos, tesis, etc y no tiene tiempo o sencillamente no desea hacerlo puede dejarlo en nuestras manos, solo debe mandarnos su peticion y una vez leida se ajustara precio y forma de pago. Contactenos al +5353703152

**¿TE GUSTARÍA VER MÁS ANUNCIOS?**  
Busca la Suite de Popular que se distribuye en el Paquete Semanal  
¡MÁS DE 30 000 ANUNCIOS ESPERAN POR TI!

Fonte: Pacote Semanal de conteúdos digitais.

Note-se que o cartão digital apresentado (FIGURA 24) não só veicula as informações do serviço de revisão de documentos como também promove a plataforma de anúncios que está no PS. No entanto, não existe uma pasta específica dedicada às propagandas, pois os 30 mil anúncios citados no cartão encontram-se inseridos em diversas pastas do PS e em suas SD, embora a maior parte esteja em sites de anúncios, como se verá no tópico seguinte.

### 5.1.2. Sites de Anúncios

Os cubanos que veem no mercado digital uma grande oportunidade de ampliar seus negócios e atender às suas necessidades de compra e venda, trocas, aluguel e serviços criaram sites e páginas na *web* de anúncios e classificados, que são publicados no PS. A maior parte deles está hospedada em servidores no exterior, extrapolando as limitações da rede comercial interna. Alguns exemplos de sites/classificados são “*Por la livre*” (FIGURA 25), “*Detrás de la fachada*” (FIGURA 26), “*Ofertas.cu*” (FIGURA 27), “*Cubísima*” (FIGURA 28) e “*Revolico*” (FIGURA 29), sendo este último o mais popular entre os cubanos.

Nestes websites, as pessoas podem publicar diretamente anúncios, que também são utilizados para a promoção de pequenos negócios. Porém, para navegar pelos sites, é preciso ter acesso à internet, o que esbarra numa série de restrições. Contudo, aqueles que precisam e querem acessar os sites e anunciar, podem comprar uma conta de acesso Nauta permanente, paga por meio de cartão pré-pago, ativado no momento do login na conta.

Em razão das dificuldades em se acessar a internet, o PS é a maneira mais popular de distribuição de informação, além de ser mais barata e rápida. Aqueles que querem anunciar suas vendas, encontram na grande rede a única opção. Ao contrário, quem apenas procura anúncios e classificados recebe as informações por meio do PS. No entanto, os websites comerciais cubanos, devido ao desenvolvimento tecnológico e a sua popularização, são cada vez mais visitados tanto por cubanos residentes na ilha quanto por aqueles que vivem no exterior e estrangeiros.

**FIGURA 25 - SITE DE ANÚNCIOS *POR LA LIVRE*<sup>21</sup>**

The screenshot shows the homepage of the website 'porlalivre.com'. At the top, there is a navigation bar with the logo 'porlalivre', a location dropdown set to 'Toda Cuba', a search bar with the text 'Buscar en Porlalivre', and links for 'Publica un anuncio' and 'Mis Anuncios'. Below the navigation bar is a blue banner with the text 'Accesos alternativos a Porlalivre: <https://porlalivre.com/acceso/>'. The main content area is divided into five columns of categories, each with an icon and a list of sub-categories:

- Viviendas**: Casas en venta, Se Permuta, Alquiler por mes/año, Renta por horas/días, Terrenos / Garajes, Agentes Inmobiliarios, Se compra inmueble, Se busca alquiler.
- Autos**: Carros en venta, Motos / Scooters, Camiones / Barcos, Partes / Piezas, Taxi / Rentas, Taller / Reparaciones.
- Se Vende**: Antigüedades & Colecc..., Aseo & Perfumería, Bicicletas & Accesorios, Cámaras Foto & Vídeo, Deportes & Fitness, TV / Audio / Vídeo, Electrodomésticos, Ferretería / Construc..., Instrumentos musicales, Libros y Revistas, Mascotas & Accesorios, Muebles & Decoración, Para bebés & niños, Películas & Música, Relojes & Joyas, Ropa & Calzados, Salud / Hogar, Cualquier otra cosa.
- Computadoras**: Computadoras en venta, Componentes de PC, Almacenamiento Externo, Impresoras & Insumos, Memorias USB / Tarjetas, Protección & Backup, Redes & Modems, CD / DVD / Blu-ray, Software & Juegos.
- Servicios**: Belleza / Estilo, Clases / Cursos, Construcción / Manten..., Diseño / Impresiones, Escritura / Traducción, Gimnasio / Masajista, Guarderías / Doméstico, Informática / Program..., Paladares / Cafeterías, Para bodas / quince, Técnico / Reparaciones, Trámites / Promociones, Video / Fotografía, Otros servicios.
- Portátiles**: Laptops en venta, Componentes de Laptop, Tablets / Ipad, Se compra portátil.
- Celulares**: Celulares en venta, Piezas / Accesorios, Software / Reparación, Se compra celulares.
- Comunidad**: Ofertas de trabajo, Se busca empleo, Eventos / Convocatorias.
- Consolas**: Consolas en venta, Accesorios pl/Consolas, Juegos / Reparación, Se compra consola.

Below the categories, a box displays statistics: '161374 anuncios en Porlalivre. 6478 en las últimas 24 horas. 458899 anuncios repetidos eliminados en los últimos 30 días.' At the bottom, there is a footer section with four columns: 'Por qué Porlalivre' (describing the site as a leader in classifieds for Cuba), 'Porlalivre' (links to 'Sobre nosotros', 'Acceso a Porlalivre', 'Preguntas Frecuentes', 'Contactar a Porlalivre', 'Condiciones de Uso'), 'Anuncios' (links to 'Anuncios por correo', 'Anuncios sin conexión', 'Anuncios Destacados', 'Administra tus anuncios'), and 'Social' (icons for Facebook, Twitter, Google+, and YouTube).

Fonte: Pacote Semanal de conteúdos digitais.

*Por la livre* (FIGURA 25) é um site gratuito em que se publicam informações diversas sobre compras, venda de mercadorias, trocas e aluguel de casas e carros, ofertas de emprego, serviços profissionais, negócios etc. É um site de fácil navegação, que possibilita o contato com possíveis clientes e empregadores e utiliza o PS como interface. As pesquisas podem ser feitas por termos, preços, localização, marcas, especificações do produto. Enquanto o *Por la livre* permite a publicação de diversos tipos de itens, novos ou usados, o site *Detrás de la fachada* (FIGURA 26) dedica-se apenas às publicações relacionadas a moradias.

<sup>21</sup> Disponível em: <<https://porlalivre.com/>>. Acesso em: dez. 2017.

FIGURA 26 - SITE DE ANÚNCIOS *DETRÁS DE LA FACHADA*<sup>22</sup>

The screenshot displays the homepage of the real estate portal 'DETRÁS DE LA FACHADA'. At the top, there is a navigation bar with the site logo, the tagline 'Venta, compra y alquiler de casas en Cuba', and links for 'entrar', 'registrarse', and 'recordar contraseña'. Below this is a secondary menu with buttons for 'Portada', 'Inmuebles', 'Publica tu casa', 'Consultas online', 'Alertas precio(0)', 'Tus favoritos(0)', and 'Coincidencias(0)'. The main content area is divided into several sections: 'BÚSQUEDA GEOGRÁFICA' (BG) featuring a map of Cuba with 'Comprar' and 'Alquilar' options; 'BÚSQUEDA AVANZADA' (BA) with filters for 'Comprar'/'Alquilar', location (e.g., 'Pinar del Rio', 'Artemisa', 'Mayabeque', 'La Habana'), 'Dormitorios', 'Baños', and 'Rango de precio' (Máx/Min); 'ÚLTIMAS PUBLICACIONES DE CASAS EN VENTA' (UP) showing listings for 'La Habana' (Apartment for sale) and 'Matanzas' (House for sale); and 'ÚLTIMAS PUBLICACIONES DE ALQUILER' (UP) showing listings for 'Casa Teresa' and 'Lisi' (both 1-bedroom rentals). A 'Mostrar resultados' button is located below the advanced search filters.

Fonte: (DETRÁS DE LA FACHADA - PORTAL INMOBILIARIO CUBANO, [S.d.])

*Detrás de la Fachada* deve seu nome a um programa humorístico de televisão muito popular em Cuba, transmitido durante quase 30 anos entre 1959 até a década de 1980. É um site que, como já foi dito, dedica-se apenas à compra, à venda e ao aluguel de moradias, oferecendo filtros por província, habitações e preços, para facilitar a navegação. Este portal imobiliário e outros sites aqui descritos pertencem ao domínio .com – geralmente destinado a entidades comerciais –, com exceção da página *Ofertas.cu*, hospedado em servidores cubanos do próprio domínio (FIGURA 27).

<sup>22</sup> Disponível em: <<https://www.detrasdelafachada.com/portada>>. Acesso em: dez. 2017.

FIGURA 27 - SITE DE ANÚNCIOS *OFERTAS.CU*<sup>23</sup>

EL CAMINO SEGURO DE LOS CLASIFICADOS EN CUBA Inicio Contacto

**OFERTAS** ¿Qué estás buscando?

**+ CREAR ANUNCIO**

<p><b>COMPUTADORAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PC</li> <li>Laptop</li> <li>Monitores</li> <li>Tablets</li> <li>Celulares y Accesorios</li> <li>Impresoras</li> <li>Fotocopiadoras</li> <li>Modem y Red</li> <li>CD, DVD y Blu-ray</li> <li>Audio</li> <li>Consolas y Videojuegos</li> <li>Accesorios y Componentes</li> <li>Centros de reparaciones</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>ELECTRODOMÉSTICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TV</li> <li>Reproductores de video</li> <li>Lavadoras</li> <li>Refrigeradores</li> <li>Planchas</li> <li>Cocinas</li> <li>Microwaves</li> <li>Cafeteras eléctricas</li> <li>Taller de Reparaciones</li> <li>Otros</li> </ul>	<p><b>MISCELÁNEAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arte</li> <li>Artículos para niños</li> <li>Artículos deportivos</li> <li>Artículos para el hogar</li> <li>Animales y Mascotas</li> <li>Joyas</li> <li>Instrumentos musicales</li> <li>Perfumería y Cosméticos</li> <li>Ropas, Zapatos y Accesorios</li> <li>Muebles y Decoración</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>INMUEBLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alquiler</li> <li>Arrendamiento</li> <li>Compra y venta de viviendas</li> <li>Construcción y Mantenimiento</li> <li>Garajes y Estacionamientos</li> <li>Terrenos y Parcelas</li> <li>Permutas</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>EMPLEO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrezco</li> <li>Necesito</li> </ul>	<p><b>TRANSPORTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Autos</li> <li>Camiones</li> <li>Jeep</li> <li>Motos</li> <li>Embarcaciones</li> <li>Bicicletas</li> <li>Partes y Piezas</li> <li>Taller</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>SERVICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuidados a domicilio</li> <li>Domésticos</li> <li>Gastronomía</li> <li>Jardinería</li> <li>Organización de eventos</li> <li>Salud y Belleza</li> <li>Cursos</li> <li>Traducción y Edición</li> <li>Repasadores</li> <li>Taxis</li> <li>Viajes y Turismo</li> <li>Mudanza</li> <li>Otros</li> </ul>	<p>publicidad</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------

publicidad

**Datacimex** SOFTWARE Y SOLUCIONES INFORMÁTICAS

**PRODUCTOS Y SERVICIOS**

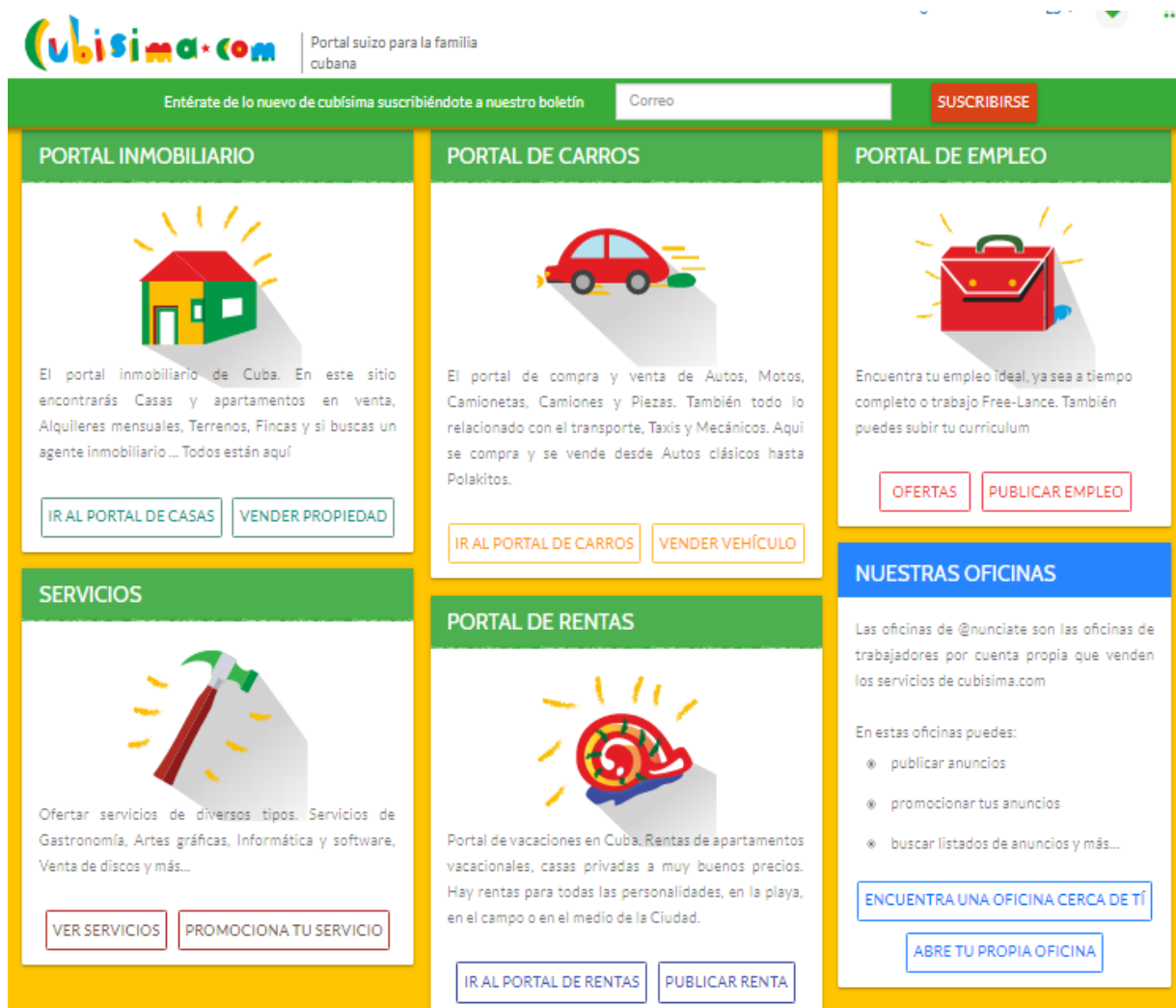
- DISEÑO WEB
- COMPUTACIÓN EN LA NUBE
- HOSTING
- HOUSING
- VIDEOCONFERENCIAS

Fonte: (EL CAMINO SEGURO DE LOS CLASIFICADOS EN CUBA, [S.d.]).

*Ofertas.cu* é um site de anúncios de produtos variados, semelhante aos *Por la livre*, no entanto não está incluído no mesmo domínio. Além disso, *Ofertas.cu* possui publicidade paga de serviços especializados, como ilustrado na FIGURA 27. Ali, veem-se as informações de uma cooperativa privada de construções e os serviços de *Datacimex*, de soluções em informática. Outra distinção é que *Ofertas.cu* é publicado pela *Agencia de Información Nacional* e é o site oficial de anúncios e classificados em Cuba.

Do mesmo modo, outro site utilizado pelos cubanos é *Cubísima.com* (FIGURA 28).

<sup>23</sup> Disponível em: <<https://ofertas.cu>>. Acesso em: dez. 2017.

FIGURA 28 - SITE DE ANÚNCIOS *CUBÍSIMA.COM*<sup>24</sup>

Fonte: (CASAS, CARROS Y ANUNCIOS CLASIFICADOS EN CUBA, [S.d.]).

O *Cubísima* foi um dos primeiros sites criados pelos cubanos. No começo, tinha um alto índice de acessos, que foi caindo à medida que outras páginas se popularizaram, chegando agora a ter o menor número de acessos entre esses sites. Suas publicações não são muito diferentes das de outras páginas citadas anteriormente e nem de *Revolico* (FIGURA 29), embora este último portal digital de anúncios e classificados seja o mais acessado pelos cubanos.

<sup>24</sup> Disponível em: <<http://www.cubisima.com/>>. Acesso em: dez. 2017.

FIGURA 29 - SITE DE ANÚNCIOS *REVOLICO*<sup>25</sup>

The image shows the Revolico website interface. At the top center is the logo "revolico" in a stylized, colorful font. Below the logo, the page is organized into several columns of categories, each with a header and a list of sub-categories. On the left side, there is a search box and a "Buscar Anuncio" button. At the bottom of the page, there is a summary of the number of ads posted in the last 60 days and today.

**Inserta un anuncio**

**Buscar Anuncio**

**Compra / Venta** (199434)

- [Celulares/Líneas/Accesorios](#)
- [Reproductor MP3/MP4/IPOD](#)
- [Reproductor DVD/VCD/DVR](#)
- [Televisor](#)
- [Cámara Foto/Video](#)
- [Aire Acondicionado](#)
- [Consola Videojuego/Juegos](#)
- [Satélite](#)
- [Electrodomésticos](#)
- [Muebles/Decoración](#)
- [Ropa/Zapato/Accesorios](#)
- [Intercambio/Regalo](#)
- [Divisas](#)
- [Mascotas/Animales](#)
- [Libros/Revistas](#)
- [Joyas/Relojes](#)
- [Antigüedades/Colección](#)
- [Implementos Deportivos](#)
- [Arte](#)
- [Otros](#)

**Empleos** (2302)

- [Ofertas de empleo](#)
- [Busco empleo](#)

**Autos** (81780)

- [Carros](#)
- [Motos](#)
- [Bicicletas](#)
- [Piezas/Accesorios](#)
- [Alquiler](#)
- [Mecánico](#)
- [Otros](#)

**Servicios** (77730)

- [Clases/Cursos](#)
- [Informática/Programación](#)
- [Películas/Series/Videos](#)
- [Limpieza/Doméstico](#)
- [Foto/Video](#)
- [Construcción/Mantenimiento](#)
- [Reparación Electrónica](#)
- [Peluquería/Barbería/Belleza](#)
- [Restaurantes/Gastronomía](#)
- [Diseño/Decoración](#)
- [Música/Animación/Shows](#)
- [Relojero/Joyería](#)
- [Gimnasio/Masaje/Entrenador](#)
- [Otros](#)

**Vivienda** (59556)

- [Compra/Venta](#)
- [Permuta](#)
- [Alquiler a cubanos](#)
- [Alquiler a extranjeros](#)
- [Casa en la playa](#)

**Computadoras** (177742)

- [PC de Escritorio](#)
- [Laptop](#)
- [Microprocesador](#)
- [Monitor](#)
- [Motherboard](#)
- [Memoria RAM/FLASH](#)
- [Disco Duro Interno/Externo](#)
- [Chasis/Fuente](#)
- [Tarjeta de Video](#)
- [Tarjeta de Sonido/Bocinas](#)
- [Quemador/Lector DVD/CD](#)
- [Backup/UPS](#)
- [Impresora/Cartuchos](#)
- [Modem/Wifi/Red](#)
- [Webcam/Microf/Audífono](#)
- [Teclado/Mouse](#)
- [Internet/Email](#)
- [CD/DVD Virgen](#)
- [Otros](#)

**598545 anuncios en Revolico en los últimos 60 días**  
**14208 en el día de hoy**

[auto renovables](#) | [¿que es esto?](#) | [¿quienes somos?](#) | [retombée](#) | [ayuda](#) | [faq](#) | [contactar revolico](#) | [facebook](#) | [twitter](#)

© 2007-2018 revolico

Fonte: (ANUNCIOS CLASIFICADOS EN CUBA, [S.d.]).

*Revolico* é o que tem maior diversidade nos seus anúncios. Surgiu conjuntamente com *Cubísima*, porém ganhou maior quantidade de usuários por causa da facilidade de acesso e usabilidade, além de não exigir identificação e contatos por parte do anunciante. Atualmente, o site *Revolico* encontra-se bloqueado em Cuba, por razão de publicações indevidas, como a

<sup>25</sup> Disponível em: < <https://www.revolico.com/> >. Acesso em: dez. 2017.

venda de produtos proibidos pela lei ou serviços imorais, o que faz com que a divulgação de suas informações só ocorra por meio do PS.

Vale salientar que o PS é um negócio ilegal, pois não existe nenhuma permissão que respalde seu funcionamento, embora seja conhecido por todos, até mesmo pelo governo. No entanto, considerando a aceitação que tem, a circulação e o consumo do PS são tolerados com certas condições, tais como a não publicação de conteúdos subversivos, contra o governo e pornografia.

Assim, os conteúdos digitais descritos neste item validam a organização e precisão das informações do PS, alcançando eficiência e eficácia no resultado final do serviço, já que consegue englobar as informações solicitadas pelos consumidores da mesma maneira que funciona como espaço para divulgar serviços e produtos. O PS é ainda um meio que possibilita a disseminação de informação, além de comunicação e interação entre os principais stakeholders. Desta maneira, foi possível determinar que o PS é um negócio com visão holística, que permite o entendimento empático das necessidades dos usuários, já que seus criadores garantem que as interfaces do serviço sejam úteis, além de favorecer o feedback entre os principais atores envolvidos, apresentados no tópico seguinte.

## 5.2. EXPLORAÇÃO

Neste item, serão apresentados resultados obtidos a partir da observação direta e das entrevistas semiestruturadas, utilizadas como instrumentos de coleta de dados. Além disso, recorreu-se a ferramentas do design de serviço correspondentes à etapa de exploração, como são as entrevistas contextuais, o mapa de stakeholders, o *shadowing* e o mapa de jornada do usuário, que objetivaram o entendimento cultural da comunidade estudada, visando à prospecção de insights.

Sendo assim, é possível afirmar que os principais elementos culturais da amostra selecionada são representados por pessoas de natureza sociável que formam com os vizinhos uma grande família. A população envolvida vive em uma comunidade de muitos negócios, conhecida como a mais comercial da cidade, embora seja uns dos bairros menos desenvolvidos. O Condado caracteriza-se por ampla cultura popular, com uma área de ensaio para carnavais e dois grupos de dança que representam a comunidade todos os anos em competições de carnaval. A religião mais praticada é a Santeria, oriunda da cultura africana e conservada por tradição. A língua falada pela população é o espanhol, como em todo o país. No entanto, os vizinhos do



Condado costumam expressar-se por meio de gírias e jargões, às vezes difíceis de se entender por quem vem de fora deste contexto. O principal meio de transporte na região é a bicicleta, visto que há poucas rotas de ônibus ali e o carro é pouco utilizado. A FIGURA 30 revela imagens de cenários da comunidade de Condado Norte.

**FIGURA 30 - CENÁRIOS DE CONDADO NORTE**



Fonte: Elaboração da autora.

A observação direta permitiu identificar vendedores do Pacote Semanal a cada três quadras, aproximadamente, conhecidos popularmente em espanhol como *llenadores de*

*memorias*<sup>26</sup>. Estes vendedores exercem a atividade como autônomos. Por isso, não existe nenhum padrão geográfico que determine a ubiquação dos mesmos, nem um perfil homogêneo, pois há vendedores que, além do negócio do pacote, apresentam vínculo empregatício com o governo ou que apenas se dedicam a este tipo de atividade. Foi possível identificar os clientes/usuários de cada vendedor, demonstrando que os mesmos escolhem seus fornecedores pela qualidade do serviço recebido e não pela proximidade. No entanto, nem todos os usuários do PS são clientes diretos dos vendedores. Ainda que a maior parte dos consumidores do Pacote Semanal comprem os conteúdos, há uma minoria que obtém as informações por meio de compartilhamento entre colegas e vizinhos, gerando, assim, uma rede social em meio à comunidade. Também foi possível detectar que os deslocamentos dos distribuidores do PS são feitos em transporte coletivo da rede pública e, em poucas ocasiões, em transportes particulares. Ou seja, grande parte dos distribuidores viaja às províncias em ônibus interprovinciais.

#### 5.2.1. Entrevistas Contextuais

Como resultado das entrevistas contextuais e semiestruturadas, foram determinados os principais atores envolvidos no Pacote Semanal. Há diferenças quanto aos níveis de distribuição se comparados com o estudo feito por Concepción (2015). O autor descreve a cadeia de distribuição do PS para a cidade da Havana por níveis, definidos como fornecedores, matrizes, distribuidores de primeira mão, pequenos distribuidores e consumidores. Neste trabalho, identificaram-se como principais atores:

1. Criadores do Pacote Semanal: pessoas que realizam o compêndio de informações que integram o PS, fazem o download dos conteúdos digitais e separam-nos em pastas genéricas. Estas pessoas vivem na capital do país e distribuem o pacote para todas as províncias. A equipe em questão tem como nome *Matriz del Paquete Semanal*.
2. Distribuidores 1: são os membros da matriz que distribuem o Pacote Semanal em Havana.
3. Distribuidores 2: distribuem o PS por todas as províncias de Cuba.

---

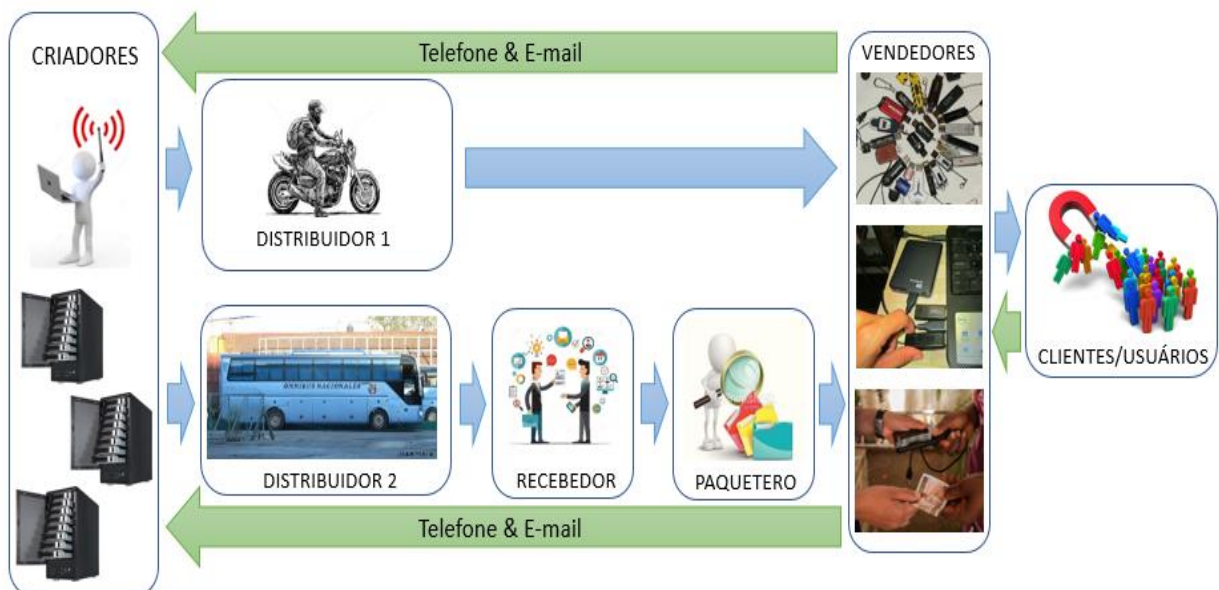
<sup>26</sup> Enchedores de pendrive.

4. **Recebedor:** é aquele que recebe o PS em cada província e o leva para os *paqueteros*. Na cidade de Santa Clara, foco deste estudo de caso, são três os *paqueteros*.
5. **Paqueteros:** modificam o Pacote Semanal de acordo com elementos identitários e o comercializam aos vendedores.
6. **Vendedores (*llenadores de memorias*):** ficam na base, nas comunidades, vendem para os clientes/usuários tanto o pacote todo quanto parte dos conteúdos digitais.
7. **Clientes/usuários:** pessoas que consomem as informações contidas no PS.

A identificação dos principais atores do Pacote Semanal permitiu a compreensão do papel de cada ator envolvido no processo do PS, assim como o fluxo de circulação para este estudo de caso. O fluxo de circulação ajudou a entender a rede de venda do PS e dos conteúdos digitais, pois, como trata-se de uma rede comercial, os próprios membros da cadeia atuam como clientes e como provedores, simultaneamente. Assim, os criadores, ao serem os primeiros na rede comercial, atuam apenas como provedores. Já os recebedores, *paqueteros* e vendedores atuam não só como provedores, mas também como clientes.

Na FIGURA 31, que segue abaixo, é apresentado o fluxo de circulação do Pacote Semanal para o *Consejo Popular* Condado Norte, na cidade de Santa Clara.

**FIGURA 31 - FLUXO DE CIRCULAÇÃO DO PS**



Fonte: Elaboração da autora.

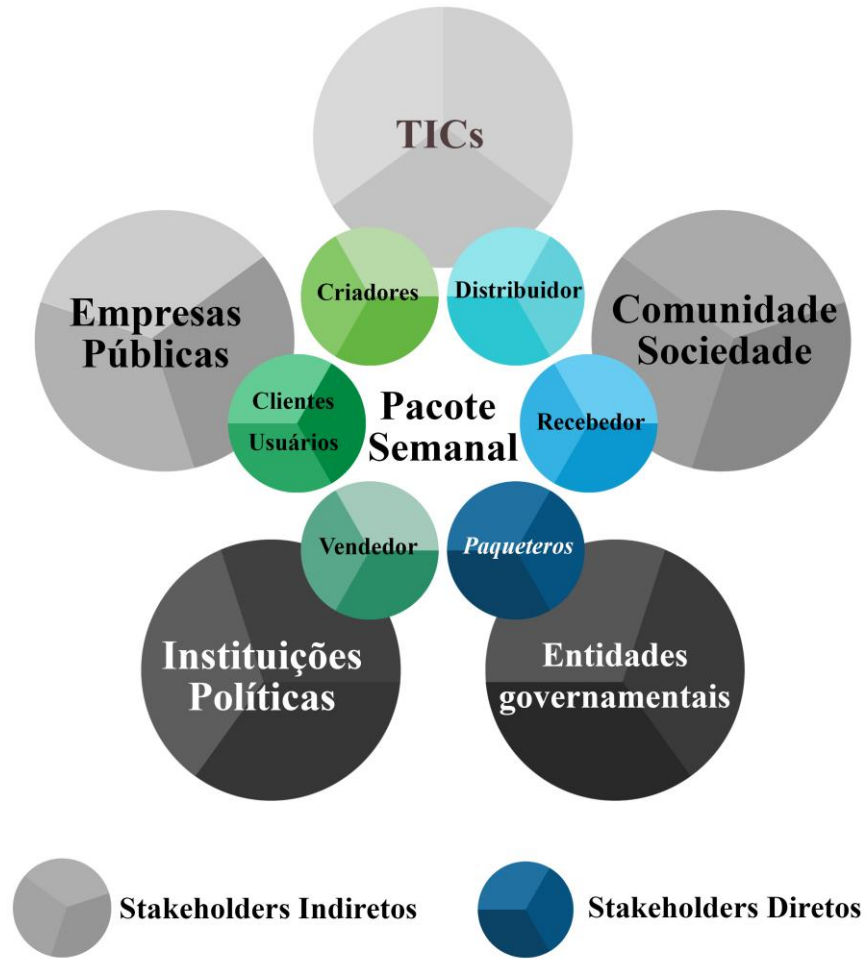
No fluxo de circulação do Pacote Semanal, estão expostos os fluxos em duas direções opostas. O canal azul é o caminho de distribuição do PS, dos criadores aos clientes/usuários finais. As setas verdes indicam o feedback sobre as informações, ou seja, de que maneira ocorrem as solicitações feitas pelos clientes/usuários. Este feedback pode ser dado pessoalmente, indivíduo para indivíduo, ou por telefone e e-mail. Temos como primeiro elemento os criadores, que repassam o Pacote Semanal a distribuidores de dois níveis. O distribuidor 1 (motoqueiro) encaminha o PS diretamente aos vendedores da capital do país, Havana, e estes a seus clientes. Por sua vez, o distribuidor 2 leva o pacote até as províncias, onde há os receptores, que entregam o produto aos *paqueteros* – três no caso da província de Santa Clara –, responsáveis pela entrega do PS aos destinatários finais: clientes e usuários.

Assim, foi possível confirmar que o pacote é fruto do trabalho de uma equipe chamada *Matriz del Paquete Semanal*, liderada por dois criadores. Tal constatação coincide com o estudo realizado por Concepción (2015b), em que diz que o PS é produzido por um sistema de trabalho bem organizado e estruturado em pequenas equipes de trabalho. Cada um tem suas próprias tarefas, quais sejam a de procurar diferentes tipos de conteúdo e materiais, de acordo com as demandas dos clientes, tornando-se especialistas. As informações são separadas em pastas genéricas e a cada domingo finaliza-se o trabalho de confecção. Após este processo, o PS começa a espalhar-se numa grande rede comercial por toda Cuba.

### 5.2.2. Mapa de Stakeholders

Com o mapeamento dos atores do empreendimento, os grupos de interesse e stakeholders envolvidos no processo de concepção e comercialização, foram identificados como participantes diretos: *i)* criadores, *ii)* distribuidores, *iii)* recebedor e *iv)* os chamados *paqueteros*, os responsáveis pelo recebimento do produto em cada cidade de origem, para posterior customização, repasse e venda aos usuários. Como atores indiretos da produção do PS, foram identificadas: *i)* TICs, *ii)* comunidade e sociedade, *iii)* entidades governamentais, *iv)* instituições políticas e *v)* empresas públicas. Todas estas informações foram analisadas de forma qualitativa na pesquisa proposta. Apresenta-se na FIGURA 33 o mapa de stakeholderes.

**FIGURA 32 - MAPA DE STAKEHOLDERS DO PS**



Fonte: Elaboração da autora.

O mapa de stakeholders representa visualmente os grupos de interesse, por meio de três níveis: o Pacote Semanal, os agentes diretos e os agentes indiretos. Ambas as partes, diretas e indiretas, interagem entre si durante todo o sistema de produção, circulação e consumo deste meio alternativo de informação e comunicação.

### 5.2.3. Shadowing

Após realizadas as entrevistas com *paqueteros* e vendedores do PS, houve uma imersão de três horas para observação do funcionamento de compra e venda dos CD e do pacote. Observaram-se como se desenrola parte do processo, quais são as principais características do serviço prestado pelos vendedores, como se dá a experiência de compra dos clientes/usuários e o comportamento de ambos os atores. Foram utilizadas gravações de áudio, fotografias e

anotações, sempre com o consentimento dos sujeitos implicados nas ações.

Conforme levantamento, os principais meios tecnológicos utilizados para o repasse das informações são os HD externo e os pendrives. Os HDs são mais utilizados por *paqueteros* na entrega dos conteúdos a vendedores e os pendrives, para a venda dos conteúdos pelos vendedores aos clientes. Isso, no entanto, não quer dizer que o cliente final não compre todo o pacote em HD externo também (FIGURA 33).

**FIGURA 33 – CENAS DE VENDA DO PS PASSADO EM HD EXTERNO**



Fonte: Elaboração da autora.

Ilustram-se, na FIGURA 33, acima, dois atores do PS, sendo um deles vendedor e outro, cliente/usuário, neste caso, comprando todo o PS disponibilizado em HD externo. Enquanto a FIGURA 34, abaixo, mostra um outro cliente/usuário, que obtêm os conteúdos digitais usando como meio tecnológico o pendrive.

**FIGURA 34 – CENAS DE VENDA DOS CD DO PS PASSADO EM PENDRIVE**

Fonte: Elaboração da autora.

Nas fotografias que ilustram a FIGURA 33 e a FIGURA 34, preservou-se a identidade dos atores envolvidos, a fim de mantê-los no anonimato, devido ao caráter ilegal deste negócio. Além disso, durante a imersão, evitou-se interferir nas ações realizadas pelos sujeitos pesquisados, para obter o conhecimento de como acontecem as ações de compra e venda da forma mais real possível.

Deste modo, foram percebidas ações de serviços agregados por QUADRO 4, estão descritas as características de prestação de serviços observadas a partir do *modus operandi* de cada um destes atores.

#### QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO

Características do serviço	V1	V2	V3	V4	V5	P1	P2	P3
Serviço rápido	x	x	x			x	x	
Permite que o cliente entre em sua casa e se sente enquanto espera	x	x	x			x	x	
Tem revistas para o cliente ler enquanto espera	x		x			x		
Oferece lanche ao cliente	x	x				x		
Deixa o cliente procurar no computador as informações que deseja	x	x						
Possui conhecimento sobre as informações do PS	x	x						
Permite que o pagamento seja feito em um outro momento	x							
O cliente deixa o dispositivo e o busca mais tarde				x	x			x
O atendimento ao cliente é feito através de uma janela				x	x			x
Má educação no relacionamento com o cliente					x			
Engano ao retornar o pendrive				x	x			
Com a compra de 8 GB de informação durante dois dias seguidos, o terceiro dia é gratuito	x							
Legenda: Vendedor 1 (V1); Vendedor 2 (V2); Vendedor 3 (V3); Vendedor 4 (V4); Vendedor 5 (V5); Paquetero 1 (P1); Paquetero 2 (P2); Paquetero 3 (P3)								

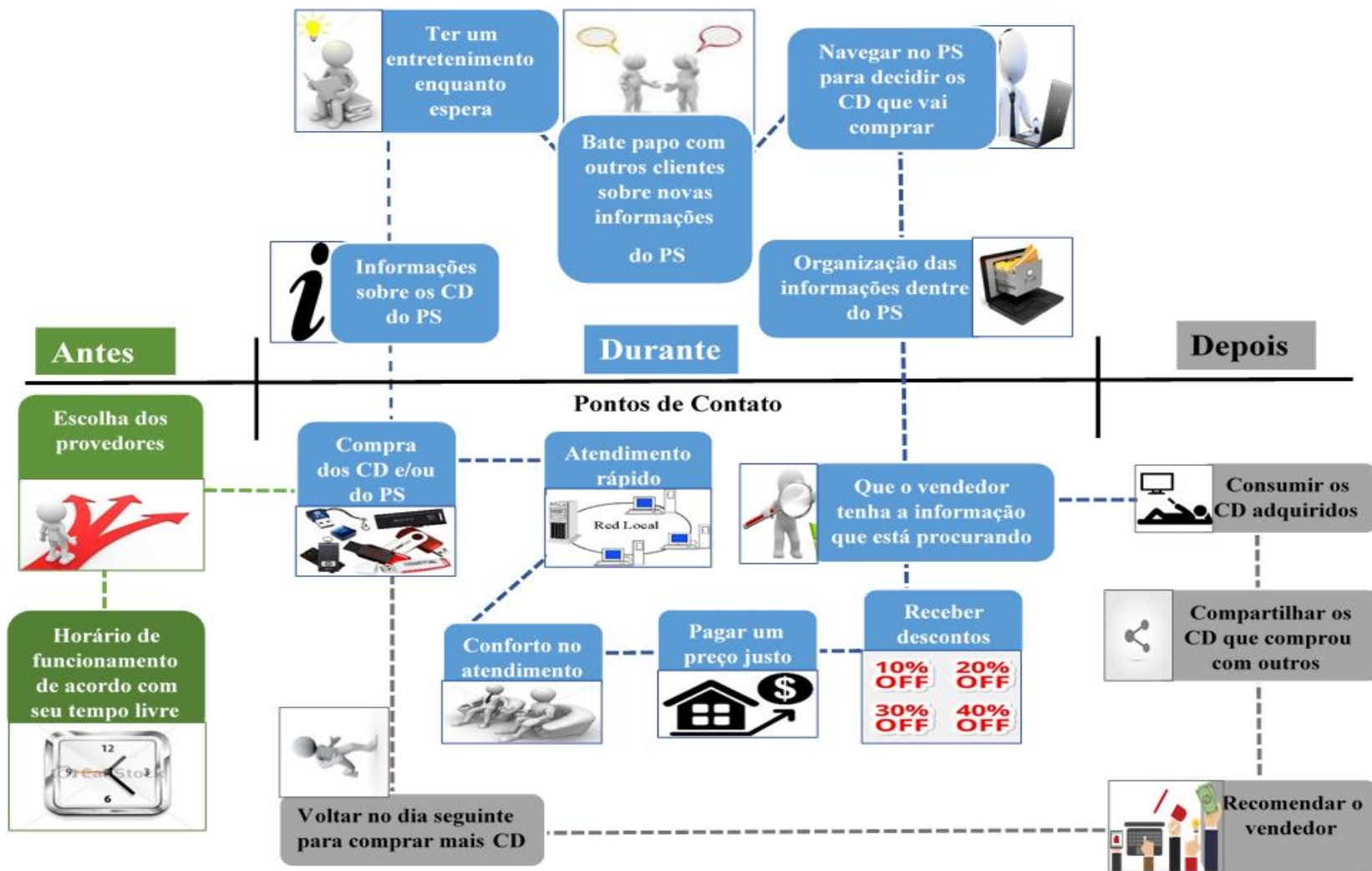
Fonte: Elaboração da autora.

Diante do exposto, foi possível determinar por meio do *shadowing* que nem todos os vendedores e *paqueteros* da amostra selecionada prestam o serviço da mesma maneira. Aqueles com melhores estratégias de venda têm maior número de clientes e, por consequência, de efetivação do negócio. Também foi percebido que a duração do processo de venda, ou seja, de tempo de transferência das informações para os dispositivos móveis, depende muito do tipo de equipamento que possuem os vendedores. Os três *paqueteros* contam com mais de um computador e várias entradas USB, o que possibilita o atendimento simultâneo de mais de um cliente. Dois vendedores utilizam computadores mais modernos, em contraposição a outros dois vendedores – um deles tem apenas um notebook para exercer a venda de CD e outro, um computador desktop.





FIGURA 36 - MAPA DE JORNADA DO USUÁRIO



Fonte: Elaboração da autora.

Observam-se no mapa de jornada do usuário os pontos de contato dos clientes/usuários ao interagir com o serviço em três momentos distintos: antes, durante e depois dele. Não foram representados perfis de personas, mas características do serviço, visto que não existem muitas diferenças entre as expectativas em relação ao serviço nem nos pontos de contato. Uma vez confeccionado o mapa, foi possível visualizar de uma forma mais organizada os processos envolvidos na compra e venda do PS, assim como determinar as expectativas dos clientes, apontando elementos que os levam a escolher seus fornecedores. Sobressaem-se, neste aspecto, dois fatores: o horário de atendimento para venda dos CD, estabelecido pelos vendedores do PS e, mais importante ainda, a qualidade do serviço prestado. Estes mesmos fatores influenciam os vendedores quando estes compram o PS dos *paqueteros*. A FIGURA 37 apresenta um cartaz que informa os horários de atendimento para a venda de CD por um dos vendedores entrevistados.

**FIGURA 37 - HORÁRIO DE TRABALHO DE VENDEADOR DO PS**



Fonte: Elaboração da autora.

Neste exemplo, os serviços são prestados de segunda a sexta-feira, das 16h30 às 20h, e aos sábados, das 13h às 17h. Há, no entanto, vendedores que só descansam nos horários das refeições.

O custo da informação não é um fator determinante na hora de decidir onde comprá-la, pois não varia, em função da grande concorrência. A variação de valores ocorre de acordo com a quantidade de memória comercializada. A cada 4 GB, o preço é de \$5.00 MN (0.20 CUC) (FIGURA 38). No entanto, o preço de todo o compêndio de informações do PS varia de acordo

com o dia da semana em que ele é comercializado. O preço vai de \$75.00 MN (3.00 CUC) até \$250.00 MN (10.00 CUC), sendo domingo o dia mais caro, por ter a informação mais atualizada da semana anterior. Geralmente, quem compra o PS completo são os *paqueteros* e vendedores. Porém, há clientes/usuários que utilizam o pacote como internet offline ou Netflix offline, ou seja, coletando uma variedade de audiovisuais para assistir durante a semana em substituição à televisão. A maior parte dos cidadãos se diz insatisfeita com a programação da TV, por ser mais educativa do que recreativa.

**FIGURA 38 - PREÇOS DOS CD DO PS**



Capacidade	Preço
Hasta 4 Giga	\$5:00
5 Giga	\$6:00
6 Giga	\$7:00
7 Giga	\$8:00

Fonte: Elaboração da autora.

Foram gerados novos insights pelos vendedores estudados e que possibilitaram marcar a diferença na concorrência. Para identificar os insights em questão foram levadas em consideração as informações detectadas durante a imersão do *shadowing* e a elaboração do mapa de jornada do usuário. Elencam-se a seguir os insights identificados na compra e venda do PS e seus CD.

- Serviços promocionais
- Cartaz com as pastas dos CD listadas
- Caixa de reclamações e sugestões
- Expansão do serviço
- Extensão do horário de funcionamento
- Aluguel de pendrives
- Serviço de tele-entrega

Estes insights são representados como inovações nos negócios dos vendedores e que serão expostos no item 5.4.1., corresponde à etapa de implementação.

### 5.3. CRIAÇÃO E REFLEXÃO

Segundo Stickdorn e Schneider (2011), a criação e reflexão são etapas que se relacionam entre si, visto que as ferramentas do design de serviço são as mesmas para ambas. Destas etapas, foi empregada a ferramenta “E se...?”, aproveitando-se as entrevistas semiestruturadas e contextuais feitas a criadores e *paqueteros* do PS. Além disso, foram usados os princípios da cocriação para fazer as análises dos CD do PS, como apresentado no tópico 5.1.1 desta pesquisa.

#### 5.3.1. E Se...?

A aplicação da ferramenta “E se...?” teve por objetivo conhecer o modo de atuar dos criadores e *paqueteros* do PS ante uma situação hipotética que lhes foi apresentada e que, se fosse realidade, afetaria a produção do PS e dos serviços que abrange. Esta questão foi a seguinte:

- E se fossem solucionadas as dificuldades que limitam o acesso à internet no país e os cidadãos tivessem a possibilidade de entrar na grande rede, o que aconteceria com o PS?

Respondendo à pergunta, os criadores do PS disseram não acreditar que a expansão do acesso à internet seja um grande problema para seus negócios. Eles argumentam que, embora exista internet livre para os usuários, o papel deles como criadores não deixaria de existir. Segundo os entrevistados, sempre haverá pessoas sem tempo para navegar pela internet e eles fariam pacotes por encomenda. Alegam também ter identificado seus grupos de interesse, sendo clientes não apenas consumidores de informação, mas também os produtores independentes, que utilizam o PS como canal de promoção e expansão de mercado. Este serviço, acreditam, será sempre menos oneroso utilizando o pacote como plataforma, em vez da internet. Argumentam que, ao contrário de ser o crescimento da internet um fator limitante, isso seria uma vantagem, pois teriam acesso a maior quantidade de informação e, conseqüentemente, mais diversidade a oferecer. Eles explicam que um fator de êxito do PS tem sido que sua produção evoluiu simultaneamente ao desenvolvimento tecnológico. Com isso, a aplicação de novas tendências no setor digital levaria ao desafio de estabelecer inovações no negócio. Por último, expressam que a situação apresentada talvez implicasse em mudanças na expressão do serviço, contudo acreditam que, pela qualidade e experiência do trabalho que realizam, conseguiriam atingir novas metas e novos serviços. Seguem alguns argumentos:

**Paquetero 1:**

Creio que, neste caso, eu teria de mudar os objetivos do negócio. Uma ideia poderia ser vender audiovisuais com melhor qualidade de reprodução. Como muitos usuários ainda teriam de se acostumar a navegar pela internet, possivelmente também apresentariam dificuldades para conseguir os audiovisuais em Full HD ou 4K. Meu trabalho seria o de procurar estes conteúdos para eles.

**Paquetero 2:** O segundo *paquetero* afirmou ter certeza de que nem todas as pessoas conseguiriam pagar o valor de contratação de internet. Por isso, acredita que o número de clientes poderia ser reduzido, mas o serviço não desapareceria.

**Paquetero 3:** O entrevistado admitiu que, numa situação de amplo acesso à internet, teria de mudar o conceito de seu negócio. Em vez de comercializar o compêndio do PS aos vendedores, passaria a oferecer o serviço de venda de CD àquelas pessoas ainda sem meios tecnológicos para acessar a rede mundial. Além disso, disse que há muitos sites na internet que são pagos e, assim, ele mesmo poderia seguir fazendo o serviço de venda do PS, só que sendo também o criador. Desta forma, ofereceria conteúdo daqueles sites no PS.

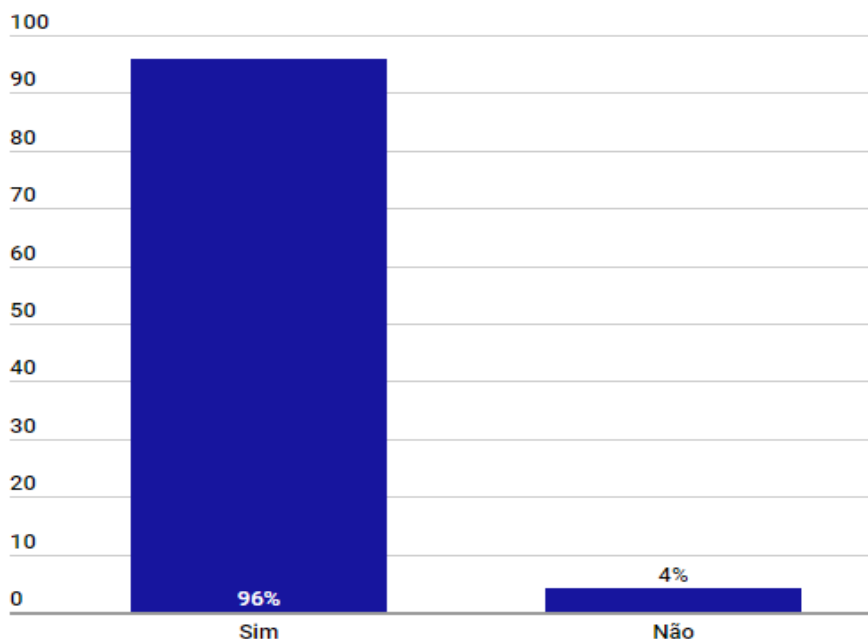
A ferramenta “E se...?” possibilitou que surgissem novos insights, além de demonstrar que os atores entrevistados não têm uma perspectiva clara das transformações que ocorreriam com o amplo acesso à internet. No entanto, a questão visava a provocar uma reflexão sobre seus negócios.

#### 5.4. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DO PS

Tendo em conta as características culturais da amostra selecionada, foram interpretados os resultados coletados nos questionários e realizada a análise quantitativa univariada de 12 variáveis. As perguntas foram voltadas ao conhecimento dos critérios de compra dos clientes sobre o PS e se estabeleceram em três blocos, a saber: i) preferências informacionais; ii) usabilidade e iii) qualidade do serviço.

##### 5.4.1. Necessidade de Uso do PS pela População Cubana

A primeira questão teve como objetivo conhecer a Necessidade de Uso (NU) do PS pela população cubana. Os resultados obtidos são apresentados no GRÁFICO 1, a seguir.

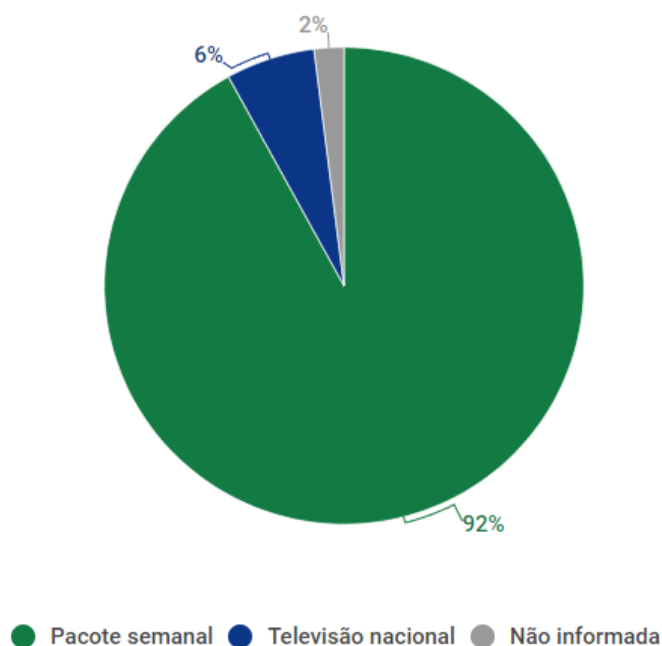
**GRÁFICO 1 - COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL NU**

Fonte: Elaboração da autora.

Praticamente todos os entrevistados consideram o Pacote Semanal necessário para a população cubana. Apenas dois deles discordam da necessidade, o que equivale a 4% da amostra selecionada. Em contraposição, as 48 pessoas que consideram o PS importante argumentam que precisam do pacote por tratar-se da via mais fácil para adquirir as informações que se encontram na internet. Tal informação permite definir que o PS ocupa um espaço importante no cotidiano da população cubana.

#### 5.4.2. Preferências de Consumo entre os Canais da Televisão Nacional e o PS

O resultado da pergunta relacionada às Preferências de Consumo (PC), em que se podia escolher entre os conteúdos da televisão nacional (TvN) ou do audiovisual do PS, é apresentado na GRÁFICO 2, a seguir.

**GRÁFICO 2 – COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL PC ENTRE TvN OU PS**

Fonte: Elaboração da autora.

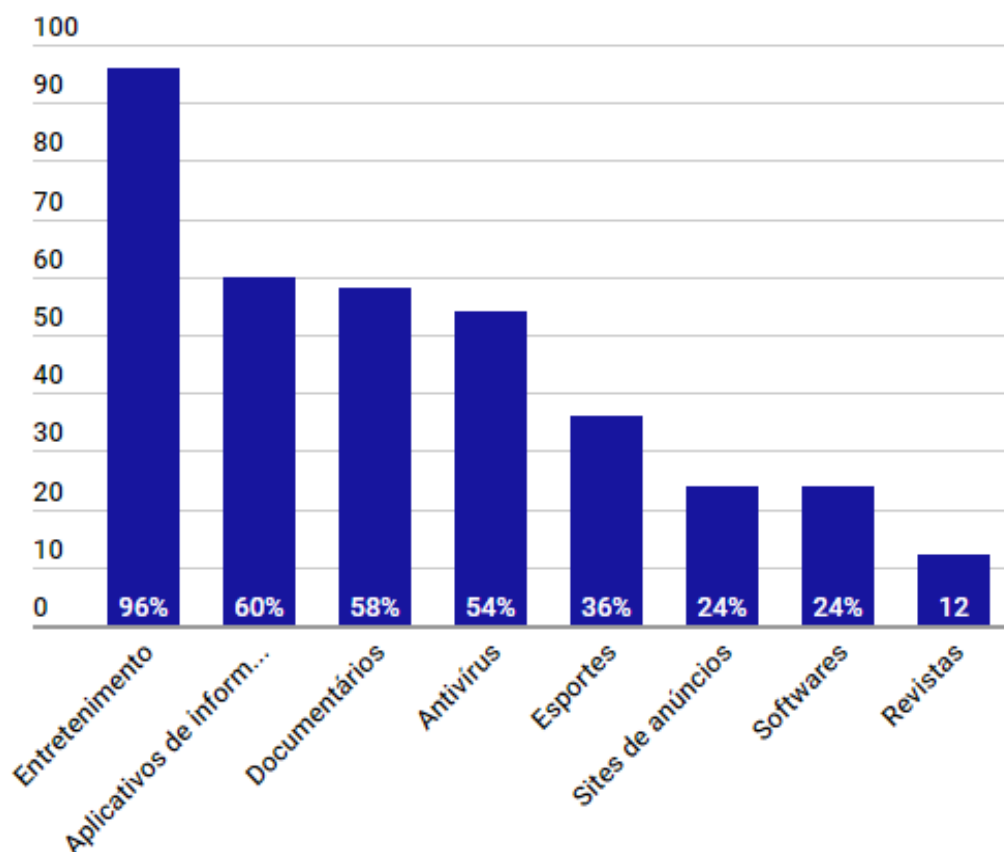
Interpretados os resultados da questão referente às preferências de audiovisuais, entende-se que os programas do Pacote Semanal têm ampla vantagem quando comparados com os da televisão nacional, visto que 94% asseguram preferir os conteúdos do PS enquanto somente 6% optam pela da televisão nacional. Apenas 2% da amostra não respondeu à questão. Consequentemente, considera-se que a oferta e a qualidade dos serviços de programação de audiovisuais na televisão nacional não atendem às expectativas da população, que procura no pacote o que não consegue por vias formais.

#### 5.4.3. Preferências de Conteúdos Digitais do PS

Visando a identificar as escolhas informacionais dos consumidores, questionaram-se as Preferências dos CD (PCD) do Pacote Semanal. A partir de uma lista de conteúdos, os entrevistados podiam selecionar mais de uma opção, a saber (GRÁFICO 3):

- Entretenimento
- Documentários
- Aplicativos de informática
- Antivírus, sites de anúncios
- Softwares
- Revistas



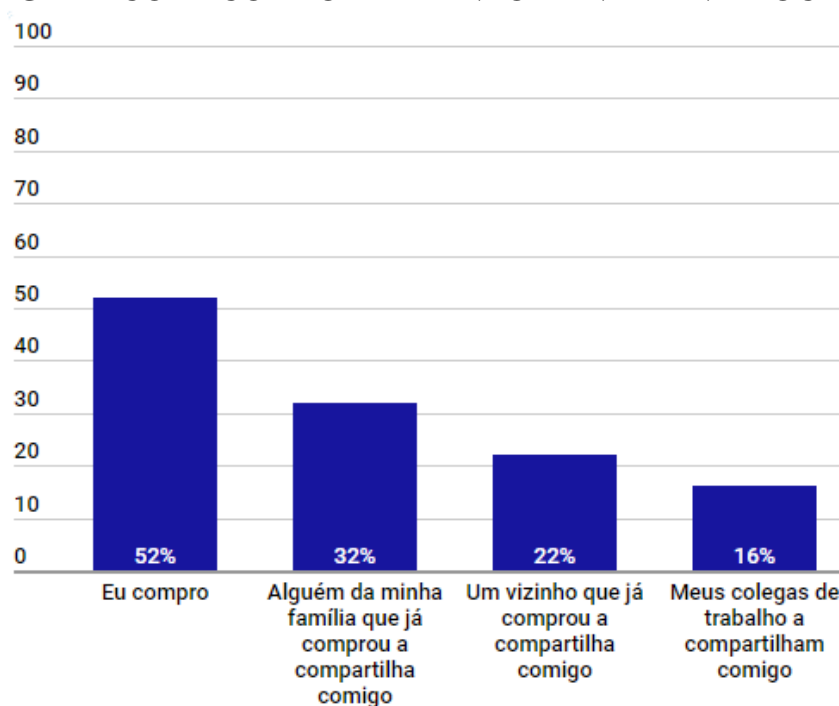
**GRÁFICO 3- COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL PCD**

Fonte: Elaboração da autora.

O GRÁFICO 3 apresenta os índices obtidos com as respostas. Quase a totalidade dos entrevistados (96%) seleciona o item entretenimento entre suas preferências. Nesta seção, encontram-se audiovisuais como novelas, séries, filmes e reality shows, entre outros. Os aplicativos (60%), os documentários (58%) e os antivírus (54%) também se destacam nas preferências de uso.

#### 5.4.4. Obtenção dos Conteúdos Digitais do PS

Sobre a forma de Obtenção dos CD (OCD) do PS, obteve-se os seguintes resultados (GRÁFICO 4).

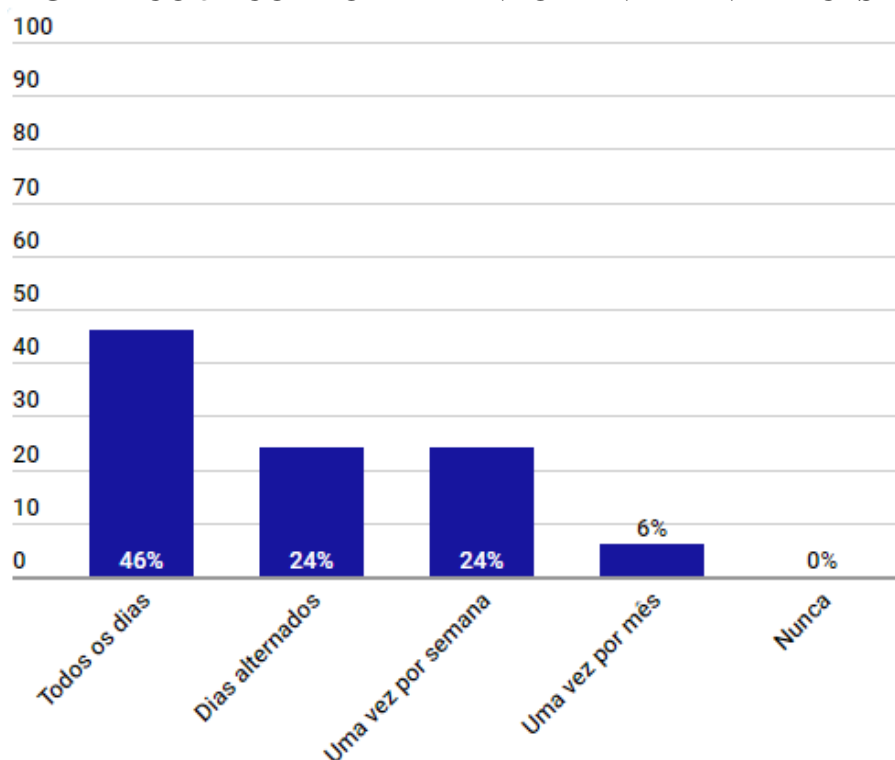
**GRÁFICO 4 - COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL OCD**

Fonte: Elaboração da autora.

Constatou-se que 52% dos entrevistados adquirem eles mesmos as informações de que necessitam. Computando os 32% daqueles que obtêm o conteúdo por intermédio de alguém da família que realizou a compra, 22% por meio de algum vizinho que comprou o PS e os 16% que dizem receber as informações por meio de compartilhamento no trabalho, temos um total de 70% de pessoas que recebem o pacote sem tê-lo comprado diretamente. Constata-se que há usuários que compram as informações e aqueles que compartilham com familiares, colegas e amigos. Deduz-se que o método de compartilhamento entre os consumidores do PS gera a interação e estabelece uma rede social entre a população.

#### 5.4.5. Tempo Dedicado ao Consumo das Informações do PS

Procurando compreender o Tempo Dedicado ao Consumo do PS (TCPS), os usuários foram questionados sobre a frequência de uso dos conteúdos digitais. Os resultados são apresentados a seguir, no GRÁFICO 5.

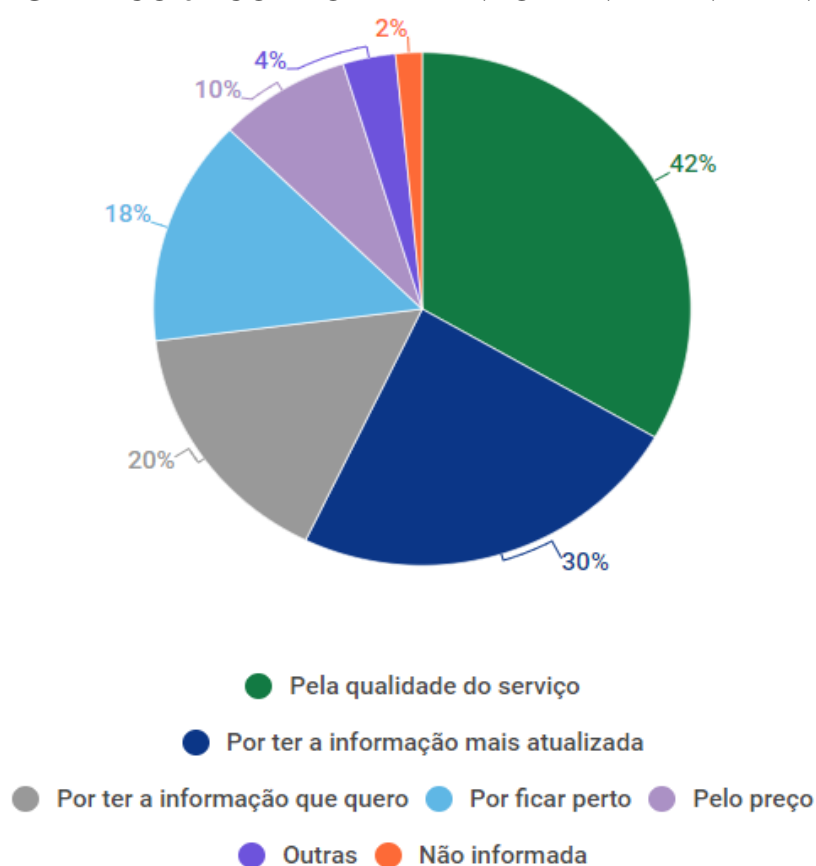
**GRÁFICO 5 - COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL TCPS**

Fonte: Elaboração da autora.

Conforme identificado no GRÁFICO 5, todos os entrevistados alegam utilizar os conteúdos digitais pelo menos uma vez por mês. Sendo assim, 46% afirmam acessar o PS todos os dias, 24% em dias alternos, restando apenas 6% que disseram consumir o conteúdo uma vez por mês. A maioria dos entrevistados, portanto, acessa ao menos uma vez na semana, representando 94% da amostra selecionada. O alto porcentual de acesso ao PS demonstra que o consumo dos conteúdos digitais é realizado com frequência regular.

#### 5.4.6. Escolha dos vendedores dos CD e do PS

A questão referente à Escolha dos Vendedores (EV) do PS foi elaborada com o objetivo de saber se existem ou não estratégias de design de serviços entre os comerciantes do PS. Para isso, foi feita uma pergunta sobre os motivos que levam à escolha, com cinco possibilidades de resposta. São elas: por ficar perto, pela qualidade do serviço, pelo preço, por ter a informação que quero e, finalmente, por ter a informação mais atualizada. Os resultados estão expressos no GRÁFICO 6, a seguir.

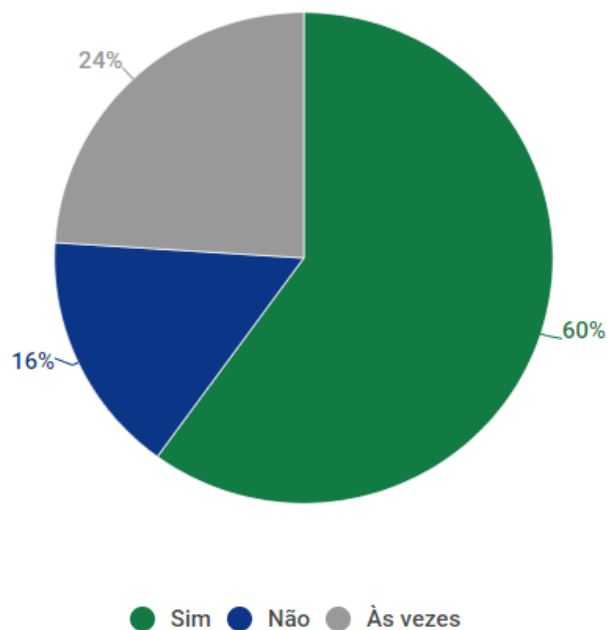
**GRÁFICO 6 - COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL EV**

Fonte: Elaboração da autora.

O GRÁFICO 6, acima exposto, revela que a qualidade do serviço foi o principal critério de compra do Pacote Semanal e dos conteúdos digitais, equivalendo a 42%. Em seguida, aparece a informação mais atualizada, com 30%. O preço e a proximidade não se destacam como razões relevantes para seleccionar onde e de quem comprar a informação.

#### 5.4.7. Solicitação da Informação

Neste tópico, questionaram-se os vendedores sobre a Solicitação de Informação (SI) pelos clientes usuários (GRÁFICO 7).

**GRÁFICO 7 - COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL SI**

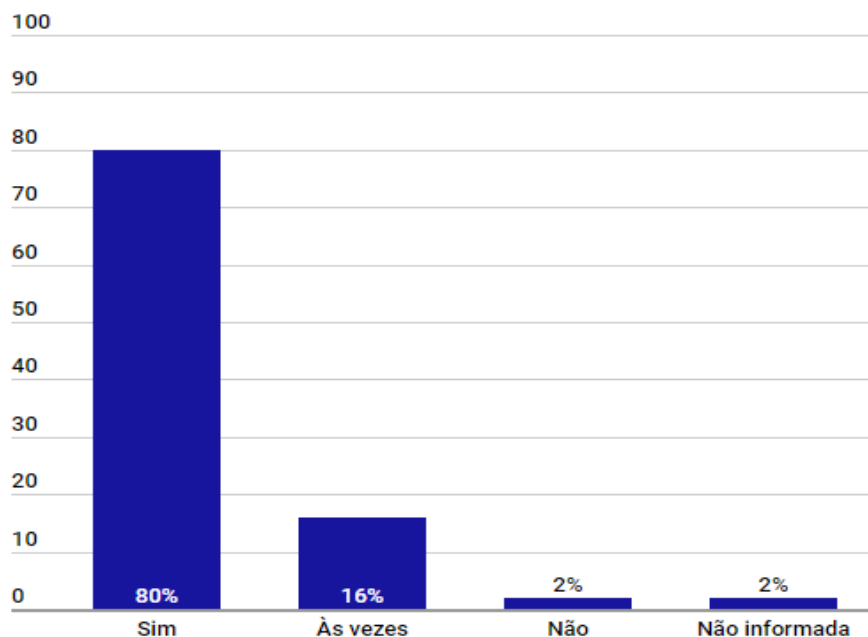
Fonte: Elaboração da autora.

Dos entrevistados, 84% afirmam solicitar (ou solicitar às vezes) ao seu provedor quando não encontram alguma informação no Pacote Semanal. Destes, 60% solicitam as informações que desejam, 24 % só o fazem eventualmente. 16 % afirmam não solicitar informações.

Interpretando estes resultados, define-se que o serviço gerado pela comercialização e venda do PS possui uma forma holística, pois procura abranger as necessidades e preferências dos clientes. Além disso procura facilitar o trabalho cocriativo entre provedores e clientes.

#### 5.4.8. Satisfação dos Clientes com o Serviço Recebido pelos Vendedores do PS

Sobre a Satisfação com o Serviço (SS), as respostas a esta questão são apresentadas no GRÁFICO 8.

**GRÁFICO 8 - COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL SS**

Fonte: Elaboração da autora.

Apenas 2% dos entrevistados disseram não estar satisfeitos e 80% confirmam a satisfação com o atendimento. Os vendedores do PS empregam estratégias de design de serviços eficientes para ganhar e manter os clientes.

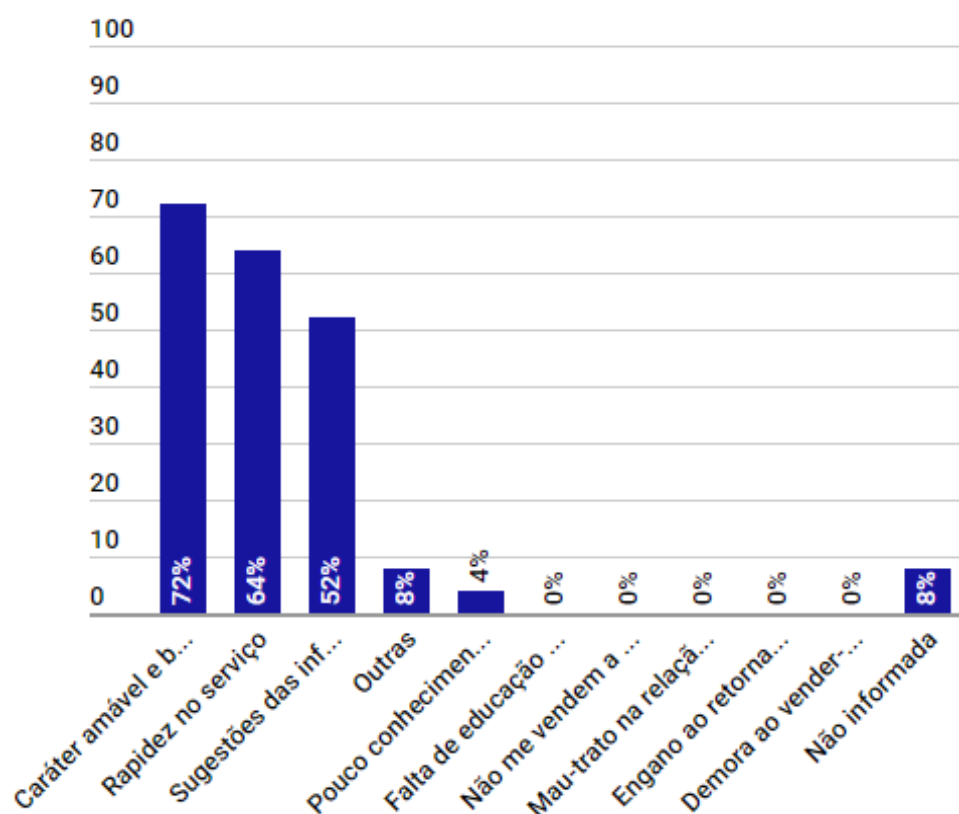
#### 5.4.9. Características da Prestação do Serviço

Junto às questões apresentadas anteriormente, relacionadas à qualidade, observaram-se também as Características dos Serviços (CS) prestados pelos vendedores. Foram combinados elementos positivos e negativos e apresentadas nove alternativas de resposta, a saber:

- Falta de educação na saudação
- Caráter amável e boa atenção
- Não me vendem a informação que desejo
- Rapidez no serviço
- Pouco conhecimento da informação que estou comprando
- Sugestões de informações que podem me interessar
- Maus-tratos na relação interpessoal
- Engano ao retornar meu pendrive
- Demora ao vender-me a informação

Além destas expressões sobre do serviço, os entrevistados tiveram a possibilidade de sugerir outras que não estavam entre as apresentadas. O GRÁFICO 9 exibe os resultados.

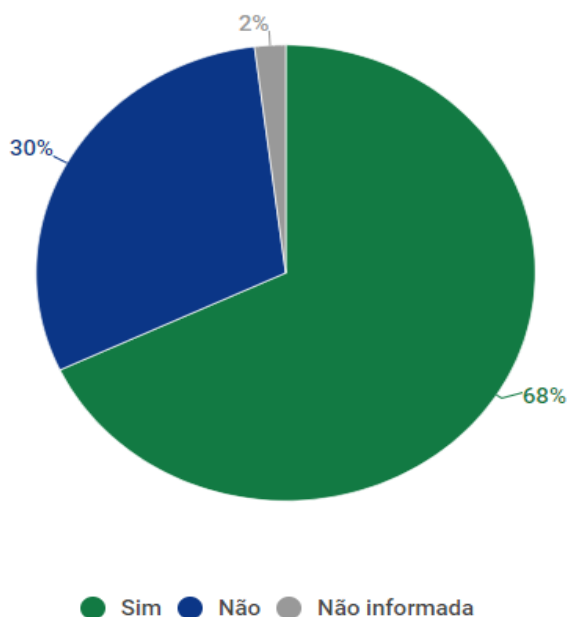
**GRÁFICO 9 - COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL CS**



Fonte: Elaboração da autora.

#### 5.4.10. Preços dos CD do PS

Sobre a opinião dos clientes quanto à acessibilidade dos preços (AP) dos conteúdos digitais do pacote quando comparado com seus ganhos mensais, os resultados estão tabulados na GRÁFICO 10.

**GRÁFICO 10 - COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL AP**

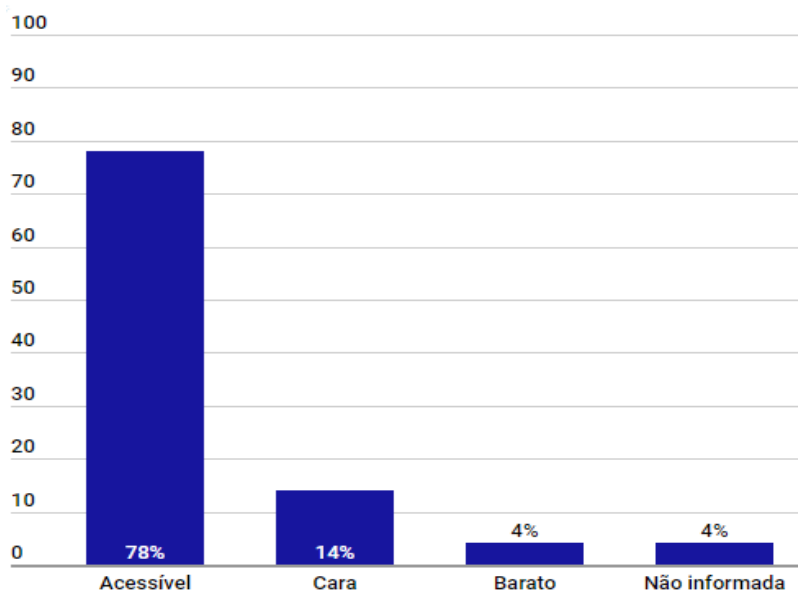
Fonte: Elaboração da autora.

Nota-se que 34 dos respondentes afirmaram considerar os preços dos CD do PS acessíveis em relação à sua renda, o que facilita a compra e o consumo das informações do pacote. Em contraposição, o custo da navegação pela internet – outra maneira de obter informações – é alto para a população. Apenas 15 pessoas afirmaram que os valores não são compatíveis com sua renda, e uma não respondeu à questão.

#### 5.4.11. Relação Custo-Benefício

Na questão anterior, foram levantados dados sobre a acessibilidade dos preços em relação à renda das pessoas. Porém, para medir a relação custo-benefício (RCB) do PS, foi elaborada uma pergunta com três possibilidades de resposta, apresentadas na GRÁFICO 11.



**GRÁFICO 11 - COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL RCB**

Fonte: Elaboração da autora.

A quantidade de entrevistados que consideram que os preços da venda são acessíveis em relação à questão anterior subiu de 68% para 78%. Quanto ao custo-benefício, 14% julgaram caro, 4% acham barato e outros 4% preferiram não responder à questão. As respostas obtidas permitem definir que os clientes/usuários do PS consideram justos os preços que pagam pelas informações que precisam, o que explica que procurem tais conteúdos informacionais no pacote e não acessando a internet.

Deste modo, uma vez obtidos os resultados dos instrumentos aplicados, foi possível fazer uma triangulação que permitiu identificar as similitudes entre as respostas dos atores do PS implicados no estudo de caso, definindo-se que:

1. Os resultados das entrevistas coincidem com a observação feita pela pesquisadora, em que o repasse das informações dos CD se estabelece em uma grande rede social, propiciando a interação entre a população.
2. Os clientes do PS preferem os audiovisuais do pacote ante os audiovisuais da televisão nacional, o que foi determinado na observação e questionários.
3. A cocriação é usada no momento de confecção do PS, fato que foi percebido nos pacotes estudados e durante as entrevistas e questionários.
4. Clientes e vendedores consideram que a escolha dos vendedores está dada pela eficiência e qualidade do serviço.
5. Provedores e consumidores coincidem em que os preços de venda do PS são acessíveis, o que explica o sucesso do PS em todo o país.

## 5.5. IMPLEMENTAÇÃO

A etapa de implementação significa colocar ideias em ação, é a etapa em que o serviço é repensado, significa criar inovações no serviço que possibilitem o envolvimento de novos públicos (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014). Neste sentido, expõem-se nesta seção inovações nos negócios como prática dos insights identificados, além de apresentar o modelo de negócio do PS, utilizando a ferramenta do *Business Model Canvas*. Estas informações foram elaboradas por meio da triangulação dos dados coletados no estudo de campo, isto é, por meio de observação direta, de entrevistas e de questionário, além das ferramentas do design de serviço empregadas.

### 5.5.1. Inovação em Negócios

Durante a aplicação dos instrumentos de coleta de dados e do uso das ferramentas do design de serviço no estudo de campo, foram coletadas informações sobre o processo de comercialização do PS. Como foi dito nos itens anteriores, existe grande concorrência neste negócio, principalmente no nível dos vendedores. A necessidade de marcar a diferença para atrair novos usuários e satisfazer os existentes, fez com que surgissem insights que geraram inovações no negócio, a saber:

- **Publicação na internet dos titulares do PS:** visto que muitas pessoas possuem contas Nautas, de acesso permanente, utilizadas somente para comunicação ou navegação simples, foi criada uma página na internet que anuncia o conteúdo a ser publicado no PS. Significa que são apresentadas as pastas de CD com seus nomes, mas sem o conteúdo. Ou seja, funciona como guia informativo das ofertas do PS.
- **Cartazes com as pastas dos CD listadas:** são anúncios físicos com listas dos conteúdos digitais, assim o usuário consegue saber quais informações estão no PS da semana.
- **Extensão do serviço:** oferta de outros serviços, para além do PS, como, por exemplo, venda de alimentos.
- **Caixa de reclamações e sugestões:** os clientes podem depositar na caixa o registro de suas insatisfações e/ou sugestões para melhorar o serviço ou para a confecção do PS.

- **Horários de funcionamento:** contratação de um funcionário que fique atendendo o público durante as 8 horas da jornada laboral; no restante do tempo, é o vendedor quem faz o atendimento.
- **Serviço de entrega:** há clientes que por diversas razões não conseguem ir até casa do vendedor para comprar o PS. Neste caso, eles fazem o pedido das informações por telefone ou por SMS. O vendedor ou algum funcionário realiza a entrega na casa do cliente. O pendrive pode ser de propriedade do cliente, que o deixa anteriormente com o vendedor, ou pode ser alugado. Este serviço é pago de acordo com a distância percorrida pelo entregador.
- **Aluguel de pendrive:** outro método para os consumidores obterem as informações do PS é por meio do aluguel de pendrives. O serviço consiste no aluguel dos dispositivos, como se fazia antigamente nas locadoras de vídeos em VHS. Além de pagar pelos CD, o cliente arca com o valor do empréstimo, estabelecido pelo tempo de uso do pendrive. Por exemplo, 24 horas correspondem a \$12.50 MN (0,50 CUC). Este serviço é pouco utilizado entre os clientes/usuários, porém é uma alternativa criada para clientes potenciais, mais que para clientes efetivos.
- **Venda e aluguel de Disco Compacto de Memória (CD-ROM):** Outra forma de distribuição do PS na amostra selecionada é por meio da venda ou aluguel de CD-ROM. Os próprios vendedores gravam as informações no dispositivo. A comercialização é feita no mesmo local onde são vendidos os CD em pendrives ou nas ruas. Abaixo, na FIGURA 39, seguem exemplos destas duas formas de venda de CD-ROM.

**FIGURA 39 - VENDAS DO PS EM CD-ROM**



Fonte: Elaboração da autora.

A venda de CD-ROM é amparada legalmente por uma permissão concedida pelo governo a trabalhadores autônomos, que se denomina “*Vendedor - Comprador de Discos*” (FIGURA 40).

**FIGURA 40 - LICENÇA DE “VENDEDOR - COMPRADOR DE DISCOS”**

The image shows two forms. The top form is from the Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) and contains the following information:

- Oficina Nacional de Administración Tributaria
- Identificación fiscal única
- RC-05
- NIT (Número de identificación tributaria): [REDACTED]
- Contribuyente: [REDACTED]
- DPA: 2609
- Provincia: VILLA CLARA
- Municipio: SANTA CLARA
- Funcionario: DANIEL ANDREU MONTEAGUDO
- Cargo: DIRECTOR
- Firma y cuño: [Signature and Stamp of Director Municipal]
- Fecha de inscripción fiscal: [REDACTED]
- Folio: [REDACTED]

The bottom form is titled "AUTORIZACION PARA EJERCER EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA" and contains the following information:

- Se encuentra afiliado al régimen especial de Seguridad Social: [REDACTED]
- Si  No
- Fecha de afiliación: \_\_\_\_\_
- Titular  Trabajador contratado \_\_\_\_\_
- Nombre del Titular que lo contrata: \_\_\_\_\_
- Actividad que ejerce el titular: \_\_\_\_\_
- Provincia: San Lorenzo
- Municipio: Comprador Verdadero
- Actividad autorizada: [REDACTED]
- Cafe DTM: [REDACTED]

Fonte: Elaboração da autora.

A licença apresentada na FIGURA 40 também é utilizada pelos vendedores para justificar o processo de compra e venda do PS, buscando gerar novos insights e inovações no negócio, para melhorar cada vez mais a experiência dos usuários.










### 5.5.2. Business Model Canvas

O modelo de negócios do PS para este estudo de caso foi baseado no *Business Model Canvas*. Para sua elaboração, realizou-se uma triangulação dos resultados obtidos na coleta de dados, somando as informações compiladas no emprego das ferramentas do design de serviço.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o *Canvas* apresenta uma visualização do esquema de inovação em negócios dividida em duas partes, a do cliente e a do provedor, que, unidas, contêm nove seções. A primeira refere-se ao valor oferecido pela empresa, seja por meio de produtos ou serviços, e para que segmento de público estão desenhados. Na sequência, vêm os canais de distribuição até os clientes e as formas de relacionamento com eles. Por fim, nesta primeira parte, definem-se os benefícios e lucros. Por outro lado, encontram-se as atividades, recursos e parceiros-chave, assim como os custos que sustentam o negócio.

No QUADRO 5, a seguir, apresenta-se o modelo de negócios para este estudo de caso.

QUADRO 5 - CANVAS DO PACOTE SEMANAL

Parceiros-Chave 	Atividades-Chave 	Propostas de valor 	Relacionamento com o cliente 	Segmento de cliente 
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes atuais</li> <li>- Produtores independentes</li> <li>- Trabalhadores autônomos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Variedade nas formas de acesso a CD</b></li> <li>- <b>Experiência do usuário</b></li> <li>- <b>Anúncios promocionais de produtores independentes e trabalhadores autônomos</b></li> <li>- <b>Marketing</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Informações atualizadas e variadas para todos os públicos</b></li> <li>- <b>Internet offline</b></li> <li>- <b>Custo acessível</b></li> <li>- <b>Serviços agregados</b></li> <li>- <b>Meios tecnológicos acessíveis</b></li> <li>- <b>Fácil acesso e usabilidade</b></li> <li>- <b>Imediatismo na publicação de anúncios</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recomendações de informações</b></li> <li>- <b>Interação entre os usuários</b></li> <li>- <b>Contato cara a cara.</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Consumidores do PS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Anunciantes</b></p>
	Recursos-Chave  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conexão à internet</b></li> <li>- <b>Equipe de pessoas que façam o download das informações</b></li> <li>- <b>Distribuidores</b></li> <li>- <b>Equipes de tecnologia (computadores, HD, pendrives, CD-ROM, impressoras)</b></li> </ul>		Canais  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Redes sociais</b></li> <li>- <b>Via telefônica</b></li> <li>- <b>Caixa de reclamações e sugestões</b></li> <li>- <b>Comunicação pessoal persuasiva</b></li> <li>- <b>HD externo</b></li> <li>- <b>Pendrive</b></li> </ul>	
Estrutura de custos 		Fluxo de Receitas 		
<b>Investimento: Em equipamentos de informática mais modernos</b> <b>Fixos: Pagamento de funcionários</b> <b>Pagamento de conexão à internet</b>		<b>MN ou CUC x Capacidade de informação</b> <b>MN ou CUC x Tempo de publicação</b>		

Fonte: Elaboração da autora.

No segmento dos clientes, foram aplicadas cores diferentes para cada um, a fim de diferenciá-los. O vermelho indica todas as informações referentes aos consumidores, enquanto o azul diz respeito aos anunciantes. As informações comuns aos dois públicos estão em verde.

Conforme o apresentado neste capítulo, os resultados ratificam a utilização das quatro etapas do processo metodológico básico iterativo pelos atores envolvidos no sistema de criação, distribuição e venda do PS. Nesse sentido, demonstra-se que, os indivíduos participantes do processo do PS, realizam intuitivamente estratégias de design de serviços.

## 6. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo investigar o processo de criação, distribuição e venda do Pacote Semanal (PS) na cidade de Santa Clara, em Cuba, sob a ótica do design de serviço, com vistas à compreensão sobre os principais agentes envolvidos no sistema analisado. Em conformidade com a definição dos objetivos da pesquisa, com apresentação, a análise e a discussão dos resultados, foi possível concluir que:

As limitações de acesso à internet em Cuba impulsionaram a sociedade cubana a procurar vias e soluções para suas necessidades informacionais e comunicacionais, fazendo com que surjam modos alternativos de tecnologia e com eles novos negócios.

Os tipos de conteúdos digitais do PS incluem audiovisuais de atualidade e audiovisuais antigos, jogos, revistas, aplicativos de informática, antivírus, software e outros. Além disso, encontram-se sites de anúncios e classificados, que contêm publicidade e informações de compra e venda off-line com atualizações semanais.

Os principais atores no fluxo de circulação do PS foram criadores, distribuidores, recebedores, paqueteros, vendedores e clientes/usuários. Iniciando o fluxo nos criadores do PS e finalizando neles, uma vez que acontece o feedback dos clientes. Sendo que clientes não são somente consumidores, mas também anunciantes de negócios e de empreendedorismos, que colocam suas publicidades no PS.

A criação, distribuição e venda do Pacote Semanal acontece devido às carências informacionais da população, uma vez que o acesso à internet é limitado. Abastecendo à população com conteúdos audiovisuais transmitidos por canais de televisão estrangeiros e conteúdos diversos da internet, que incluem publicidade, algo não veiculado na televisão nacional, nem nas outras variantes de distribuição de informação.

O 92% dos clientes da amostra analisada preferem os CD do PS sobre os canais da televisão nacional, embora o 96% dos consumidores do PS o considerem como necessário para a população cubana. Dentre os CD do PS preferidos por mais do 50% dos consumidores se encontram os entretenimentos-documentários e aplicativos de informáticas-antivírus, sendo as revistas o conteúdo de menor preferência.

Com o surgimento de novas formas de empreendedorismo e o surgimento de startups, pessoas sem formação em design são forçadas a aplicarem, intuitivamente, ferramentas atribuídas ao design de serviços na criação, comercialização e venda deste produto digital, que é o PS. O qual apresenta-se em todo o processo e seu fluxo de circulação, mostrando-se em



correspondência com as quatro etapas do processo metodológico básico iterativo do design de serviço, determinando os passos e elementos próprios de cada etapa.

O PS, como negócio e gerador de serviços, emprega as ferramentas do design de serviços, pois é um produto focado no usuário, que leva em consideração a forma como o mesmo vai consumir ou interagir com a informação, além de buscar a satisfação de suas necessidades e desejos, solucionando a carência informacional de maneira eficiente e eficaz.

A criação do Pacote Semanal é realizada por meio de um processo cocriativo entre os atores do PS, de forma mais direta entre provedores e clientes, onde os provedores satisfazem as necessidades solicitadas pelos clientes segundo o fluxo de circulação, sendo que, um 84% dos clientes já solicitou alguma vez informação ao provedor. A cocriação e o design de serviços no PS, são usados na popularização do negócio, como forma de pensar na melhor oferta de serviços e na garantia da boa qualidade do produto, o que, por si, já representa um reflexo da construção social deste fenômeno.

Se evidenciou que a escolha do provedor pelo cliente responde às estratégias empíricas de design de serviços do provedor, minimizando a influência do preço dos conteúdos, sendo a qualidade do serviço (42%) e sua atualidade (30%) as que mais influem. Encontrando-se que a qualidade do serviço está relacionada às características de prestação de serviços, que por sua vez estão ligadas à escolha do provedor como base das estratégias. Coincidindo mais do 50% dos entrevistados que o caráter amável e boa atenção, a rapidez no serviço e as sugestões de informações que podem lhe interessar são as características da prestação do serviço que mais pesam na escolha do vendedor.

O mapa da jornada do usuário realizado, demonstrou que as expectativas dos clientes ao interagir com o serviço e os pontos de contatos dos mesmos, não deferem entre os clientes, fato que pode estar relacionado às características culturais da amostra selecionada. O que explica que apenas um 52% da amostra compra efetivamente o PS, embora um 68% considera o preço acessível em relação a sua renda, com uma tendência ao uso diário dos CD.

O uso da ferramenta E se...? demonstrou que os entrevistados não possuem uma ideia definida das mudanças que traria a implementação do livre acesso à internet no país, embora reconhecem que implicariam em novos desafios. Mostrando-se ainda os conteúdos do PS em relação com o acesso à internet como melhor opção quanto a preço para o consumo de CD. Assim, identifica-se o PS como um forte competidor da empresa estatal de telecomunicações, responsável pelo funcionamento da internet no país.

A concorrência entre os vendedores do PS, motivou e influenciou no surgimento de novos insights e inovações nos negócios.

A confecção e visualização do modelo de negócios baseado no *Business Model Canvas*, permitiu demonstrar que o PS é um negócio bem estruturado, estipulando as informações definidas para cada uma das nove sessões. O que demonstra que embora o PS seja um negócio empírico, pode ser visualizado a partir de um modelo de negócios já estabelecido.

Uma das vantagens do PS é que o usuário pode acessar e repassar as informações com relativa facilidade, estabelecendo trocas com vizinhos, amigos e colegas de trabalho e/ou colegas de escola ou, mesmo, empregar uma das vias aqui apresentadas para obtê-lo.

A distribuição e circulação deste Pacote Semanal em Cuba têm criado espaço para a interação e troca de informações entre as pessoas, além de configurar uma nova fonte de ingresso na sociedade. Esta situação possibilitou a ocorrência da modificação da cultura, confrontando tradições e alterando estilos de vida, costumes, gostos, interesses e linguagem, entre outras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIRRE, J. L. **Documentos de Trabajo CIEPP Introducción al Análisis de Redes Sociales**. 2011. Disponível em: <[http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/J. Aguirre. Introducci%F3n al An%Elisis de Redes Sociales.pdf](http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/J.Aguirre.Introducci%F3n%20al%20An%20álisis%20de%20Redes%20Sociales.pdf)>. Acesso em: 13 dez. 2017.
- ALFONSO, A. **Manual de Tecnologias da Informação e Comunicação e OpenOffice.org**. 2da. ed. Lisboa: [s.n.], 2010.
- ÁLVAREZ ALEJANDRO, V. O.; GALLEGOS NORMAN, A. **Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales Índice de Contenidos**. 2005. Disponível em: <[http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual\\_AR\\_S.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_AR_S.pdf)>. Acesso em: 8 nov. 2017.
- ALVAREZ, R. A. **La Mochila para la familia**. *CUahora*, 2016. Disponível em: <<http://www.cubahora.cu/cultura/la-mochila-para-la-familia>>. Acesso em: 2 maio 2018.
- Anuncios clasificados en Cuba - Revolico**. Disponível em: <<https://www.revolico.com/>>. Acesso em: 6 fev. 2018.
- BRAGA, K. S. **Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação**. Brasília: [s.n.], 2007.
- BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro - RJ: [s.n.], 2010.
- CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. **Design Thinking: Un cambio de paradigma en el diseño de servicios**. [S.d.]. Disponível em: <[http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/HDBP MAYO 21 PARTE II.pdf](http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/HDBP_MAYO_21_PARTE_II.pdf)>. Acesso em: 18 ago. 2017.
- Casas, Carros y Anuncios Clasificados en Cuba | Cubisima.com**. Disponível em: <<http://www.cubisima.com/>>. Acesso em: 15 fev. 2018.
- CASTELLS, M. **The internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society**. 1ra. ed. Oxford.: Oxford University Press., 2001.
- CIPOLLA, C. **Design social ou design para a inovação social? Divergências, convergências e processos de transformação**. In: BLUCHER, E. (Org.). *Ecovisões projetuais: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil*. Rio de Janeiro - RJ: Editora Blucher, 2017. p. 147–154. Disponível em: <<http://openaccess.blucher.com.br/article-details/12-20547>>. Acesso em: 20 fev. 2018.
- CONCEPCIÓN, J. R. **Escaneando el Paquete Semanal (I) (+ Infografía)**. Disponível em: <<http://www.cubadebate.cu/noticias/2015/10/19/el-paquete-semanal-i-infografia/#.WCFdR9LhDIU>>. Acesso em: 19 abr. 2016a.
- CONCEPCIÓN, J. R. **Escaneando el Paquete Semanal (II)**. Disponível em: <<http://www.cubadebate.cu/temas/cultura-temas/2015/10/20/el-paquete-semanal-ii/>>. Acesso em: 19 abr. 2016b.
- Consejo Popular - EcuRed**. Disponível em: < [https://www.ecured.cu/Consejo\\_Popular](https://www.ecured.cu/Consejo_Popular) >. Acesso em: 17 nov. 2017.
- CRISTO, H. **Design sem Designer**. 1ra. ed. Rio de Janeiro - RJ: [s.n.], 2013.
- Cuba Maps**. Disponível em: <<http://www.cubawanderer.co.uk/index.php/pages/blog/59-maps>>. Acesso em: 6 dez. 2017.

**Detrás de la Fachada - Portal Inmobiliario Cubano: 100% gratis y 0 intermediarios.** Disponível em: <<https://www.detrasdelafachada.com/portada>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

**DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE ETECSA.** *ETECSA niega sea oficial documento sobre servicios de internet en los hogares | MINCOM.* Disponível em: <<http://www.mincom.gob.cu/?q=node/1113>>. Acesso em: 27 out. 2016.

**El camino seguro de los clasificados en Cuba | Ofertas.** Disponível em: <<http://ofertas.cu/>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

ESTÉVEZ PÉREZ, M.; LÓPEZ SANTANA, G.; RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, A. **Santa Clara de la mano de Wifi - Periódico Vanguardia.** Disponível em: <<http://www.vanguardia.cu/deporte/especiales/mundial-futbol-2014/2-envio-de-materiales/4569-santa-clara-de-la-mano-de-wifi>>. Acesso em: 29 jun. 2017.

ETECSA. *Internet.* Disponível em: <[http://www.etecsa.cu/internet\\_conectividad/internet/](http://www.etecsa.cu/internet_conectividad/internet/)>. Acesso em: 27 out. 2016.

ETECSA. *Internet.* Disponível em: <[http://www.etecsa.cu/internet\\_conectividad/internet/](http://www.etecsa.cu/internet_conectividad/internet/)>. Acesso em: 15 maio 2018.

FARFUS, D.; ROCHA, M. C. DE S. **Inovação Social: um conceito em construção.** Curitiba: [s.n.], 2007.

FIORETTI, M. **Design Encanta, Inovação Surpreende! - As lições de design e inovação que são assim... uma Brastemp.** 1ra. ed. Rio de Janeiro - RJ: [s.n.], 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ta. ed. São Paulo: [s.n.], 2002.

**Google Maps.** Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/@21.8204443,-78.6812732,7z>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

INFOMED. **Acerca de | Infomed, Portal de la Red de Salud de Cuba.** Disponível em: <<http://www.sld.cu/acerca-de>>. Acesso em: 27 out. 2016.

MACHADO, T. **Com “Netflix offline”, cubanos improvisam forma de consumir entretenimento.** *Do UOL,* 2016. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2016/09/07/com-netflix-offline-cubanos-improvisam-forma-de-consumir-entretenimento.htm>>. Acesso em: jul. 2017.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade. Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais.** Rio de Janeiro - RJ: [s.n.], 2008.

MARANHÃO, A. C. K. **O jornalismo brasileiro: convergência e mudança provocadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação.** 1. ed. Brasília: [s.n.], 2017.

**MINISTERIO DE COMUNICACIONES.** *Resolución 127-2011.* Disponível em: <<http://www.mincom.gob.cu/?q=marcoregulatorio>>. Acesso em: 16 set. 2016.

**MINISTERIO DE COMUNICACIONES.** *Telecomunicaciones | MINCOM.* Disponível em: <<http://www.mincom.gob.cu/?q=telecomunicaciones>>. Acesso em: mar. 2018.

**MINISTERIO DE JUSTICIA.** Resolución No. 11/05 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. *Gaceta Oficial de la República de Cuba,* v. 12, p. 64–65, 2005. Disponível em: <<http://legislacion.sld.cu/index.php?P=DownloadFile&Id=501>>.

MORITZ, S. **Service Design: practical access to an evolving field.** London: Service Design: practical access to an evolving field, 2005. Disponível em: <<http://hci.liacs.nl/files/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf>>. Acesso em: jul. 2017.

- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers**. Hoboken: [s.n.], 2010. Disponível em: <<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2018.
- PINHEIRO, T. D. **The Service Startup. Inovação e Empreendedorismo através do Design Thinking**. 1ra. ed. Rio de Janeiro - RJ: [s.n.], 2015.
- PINHEIRO, T. D.; ALT, L. **Design Thinking Brasil. Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. 1ra. ed. Rio de Janeiro - RJ: [s.n.], 2011.
- SAMPIERI, ROBERTO HERNÁNDEZ; COLLADO, CARLOS FERNÁNDEZ; BAPTISTA LUCIO, M. DEL P. **Metodología de la investigación**. 5ta Edicio ed. México: [s.n.], 2014.
- STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é Design Thinking de Serviços. Fundamentos-Ferramentas-Casos**. Porto Alegre: [s.n.], 2014.
- STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **This is service design thinking. Basics, Tools, Cases**. Amsterdam: [s.n.], 2011.
- TEIXEIRA, F. **O que é Service Design? – uxdesign.cc Brasil**. Disponível em: <<https://brasil.uxdesign.cc/o-que-é-service-design-70543ff20e19>>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- Telecomunicaciones / MINCOM.** Disponível em: <<http://www.mincom.gob.cu/?q=telecomunicaciones>>. Acesso em: 19 fev. 2018.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: [s.n.], 2001.
- ZUFERRI, W. **Pa'que te eduques, una oferta atractiva de la enseñanza cubana - ACN**. Disponível em: <<http://www.acn.cu/cuba/12902-pa-que-te-eduques-una-oferta-atractiva-de-la-ensenanza-cubana>>. Acesso em: 2 maio 2018.

## APÊNDICE A – GUIA DE OBSERVAÇÃO



**Universidade de Brasília**  
**Instituto de Artes**  
**Programa de Pós-Graduação em Design**  
**Linha de pesquisa: Design de Informação e interação**

### GUIA DE OBSERVACIÓN A CLIENTES /USUARIOS

<b>Proyecto:</b>	Diseño de servicios en el paquete semanal de contenidos digitales. Estudio de caso Santa Clara – Cuba.		<b>Observador:</b>	Yanet Castellanos Arguelles
<b>Lugar:</b>	Consejo Popular Condado Norte. SC. Cuba	<b>Situación:</b>		Participante
<b>Objetivo de la observación:</b>	Entender el contexto donde se desarrolla el estudio de caso.			
<b>Instrucciones:</b>	1. Sistemática.		4. Apuntar los criterios de la observadora.	
	2. Percibir cada acción y relación de los sujetos envueltos.		5. No interferir en las situaciones observadas.	
	3. Anotar después de cada período de observación.			
<b>Técnica:</b>	Libretas de notas de campo.			
<b>TEMAS</b>		<b>PREGUNTAS</b>		
Cultura de la comunidad		Observación de los principales rasgos de identidad cultural de la comunidad estudiada, enfatizando en la muestra seleccionada para la investigación.		
		Descubrir los principales negocios de la comunidad.		
		Reconocimiento del área demarcada.		
Carencias informacionales		Cómo ocurre el funcionamiento de internet.		
		Detectar como se manifiesta la necesidad sentida en cuanto a información.		
		Determinar las preferencias informacionales.		
Identificación de vendedores de PS		Quiénes son y donde viven los vendedores del PS.		
		Que distancia hay entre las casas de venta de CD.		
		Características de los vendedores del PS.		
Redes Sociales		Como son las relaciones interpersonales.		
		Como se establece la interacción entre los clientes y usuarios del paquete.		
		Como ocurre el intercambio de informaciones digitales entre la población meta.		

Selección de proveedores de CD	Determinar cómo se establece geográficamente la relación de compra- venta del PS.
	Establecer los principales factores de selección del proveedor de información.
	Determinar quiénes son los clientes/usuarios de cada vendedor.
Estrategias de Marketing	Cómo se realizan y si se realizan acciones de marketing.

## APÊNDICE B – GUIA DE OBSERVAÇÃO



**Universidade de Brasília**  
**Instituto de Artes**  
**Programa de Pós-Graduação em Design**  
**Linha de pesquisa: Design de Informação e interação**

### GUIA DE OBSERVAÇÃO A PROVEEDORES

<b>Proyecto:</b>	Diseño de servicios en el paquete semanal de contenidos digitales. Estudio de caso Santa Clara – Cuba.		<b>Observador:</b>	Yanet Castellanos Arguelles
<b>Lugar:</b>	Consejo Popular Condado Norte. SC. Cuba	<b>Situación:</b>		Participante
<b>Objetivo de la observación:</b>	Identificar elementos de diseño de servicios, determinando como ocurre el proceso de venta del PS y sus contenidos digitales.			
<b>Instrucciones:</b>	1. Sistemática.		4. Apuntar los criterios de la observadora.	
	2. Percibir cada acción y relación de los sujetos envueltos.		5. No interferir en las situaciones observadas.	
	3. Anotar después de cada período de observación.			
<b>Técnica:</b>	Libretas de notas de campo.			
<b>TEMAS</b>		<b>PREGUNTAS</b>		
Formato del paquete semanal		Determinar el formato del paquete semanal.		
		Identificar los contenidos digitales que se incluyen en el paquete semanal.		
		Determinar los elementos que se tienen en cuenta en el momento de conformación del paquete semanal.		
Compra-venta del paquete semanal		Cómo sucede la compra del paquete y de los contenidos digitales a sus diferentes niveles.		
		Cuáles son los precios de venta a los diferentes niveles.		
Flujo de circulación del paquete semanal		Quiénes son los miembros de la cadena de distribución del PS.		
		Cómo se distribuye la información.		
		Cuáles son los medios utilizados para la transportación del paquete.		
Metas de los ejecutores del servicio		Como se establecen las relaciones interpersonales entre los vendedores del paquete y sus clientes.		
		Que acciones realizan los proveedores para conservar y atraer clientes.		



	Cómo son realizadas las acciones de mercadotecnia.
Ejecución del servicio	Si el servicio contiene algún valor agregado, y de ser así, cuáles.
	Cómo transcurre el servicio de venta de las informaciones.
	Cómo se muestra la satisfacción o insatisfacción de los clientes con el servicio recibido.
	Ver si se realizan o no acciones de gestión de ventas y de negociación.

## APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



Universidade de Brasília  
Instituto de Artes  
Programa de Pós-Graduação em Design  
Linha de pesquisa: Design de Informação e interação

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA A CREADORES DEL PS

Objetivo	Conocer el proceso de creación del PS, así como su surgimiento y evolución
Método de coleta	Entrevista semiestructurada
Técnica	Grabaciones de audio, utilizando celulares como equipo tecnológico. Transcripción de las grabaciones a documento <i>Microsoft Word</i> .

- El paquete semanal es creado por usted solamente o existen otras personas que también realizan ese trabajo.
- Cómo surgió la idea de Paquete Semanal y cómo se materializó.
- Qué capacidad de información tenía cuando comenzó a circular.
- Hasta que capacidad de información alcanza actualmente.
- Cómo ocurre el proceso de selección y conformación de las informaciones.
- Qué elementos tienen en cuenta para crear las carpetas de contenidos digitales.
- ¿Existe una retroalimentación con los usuarios del PS?
- Cómo ocurre el proceso de circulación del paquete.
- Quienes son los principales clientes de PS.
- Según tengo entendido, el paquete semanal también es usado para anunciar trabajadores por cuenta propia, emprendedorismos, canales de televisión alternativos, etc. ¿Cómo es el proceso para publicar en el paquete?
- De cuánto es el costo para poder publicar informaciones en el paquete.
- Cómo se transportan los distribuidores del PS para que las informaciones lleguen actualizadas a toda la isla.
- Tiene usted conocimiento de cuántas personas aproximadamente consumen a diario las informaciones del PS.
- Y si se expandiera la conexión de internet a todo el país, y todas las personas tuvieran acceso a las informaciones que quisieran, que pasaría con el paquete semanal.

## APÊNDICE D – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



Universidade de Brasília  
Instituto de Artes  
Programa de Pós-Graduação em Design  
Linha de pesquisa: Design de Informação e interação

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA A PAQUETEROS

Objetivo	Identificar los procesos de distribución y venta del paquete semanal
Método de coleta	Entrevista semiestructurada
Técnica	Grabaciones de audio, utilizando celulares como equipo tecnológico. Transcripción de las grabaciones a documento <i>Microsoft Word</i> .

- Cómo obtiene usted el paquete semanal.
- Que día de la semana lo recibe.
- Cómo es el proceso de compra del paquete.
- Cómo solicita usted la información que quiere a los creadores de paquete semanal.
- ¿Cuándo usted ya tiene el paquete, realiza algún tipo de modificación en las carpetas de contenidos digitales, o es solo vender?
- Usted solo vende todo el compendio del paquete o también vende por contenidos digitales, copiados en memorias flash.
- ¿El paquete siempre es de 1Tb de capacidad?
- ¿Tiene usted identificado sus clientes, cuántos son aproximadamente?
- ¿Existe una retroalimentación entre sus compradores y ustedes?
- Cuáles son los principales objetivos que usted persigue en el servicio prestado para la venta del PS.
- Conoce usted que esperan sus clientes del servicio que les brinda.
- Quienes usted cree que son los principales usuarios de PS.
- Pudieras definir un número de personas que consumen a diario las informaciones del PS.
- Y si se expandiera la conexión de internet a todo el país, y todas las personas tuvieran acceso a las informaciones que quisieran, que pasaría con el paquete semanal.

## APÊNDICE E – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



Universidade de Brasília  
Instituto de Artes  
Programa de Pós-Graduação em Design  
Linha de pesquisa: Design de Informação e interação

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA A VENDEDORES

Objetivo	Identificar los procesos de venta del paquete semanal en la comunidad estudiada
Método de coleta	Entrevista semiestructurada.
Técnica	Grabaciones de audio, utilizando celulares como equipo tecnológico. Transcripción de las grabaciones a documento <i>Microsoft Word</i> .

- Cuáles son las principales características culturales de la comunidad donde usted vive.
- Cómo ocurre el proceso de distribución del paquete semanal.
- Cómo adquiere usted la información digital.
- Cómo sucede el proceso de compra y venta de paquete semanal.
- Cuáles son las preferencias informacionales de sus clientes.
- ¿Cuáles son los principales objetivos que usted persigue en la prestación del servicio para la venta del paquete semanal?
- ¿Realiza usted alguna acción de promoción y/o de marketing para vender el paquete?
- ¿Cuáles cree que son los criterios de los clientes para seleccionarlo a usted como proveedor ante otros vendedores?
- Tiene alguna estrategia de servicio para atraer a clientes/usuarios.
- Tiene usted identificados cuáles son sus clientes y cuáles pueden ser posibles clientes.
- ¿Conoce cuáles son las necesidades de sus clientes y qué esperan del servicio que usted les brinda?
- Cuando usted compra el paquete semanal, lo hace teniendo en cuenta las preferencias de sus clientes o algún otro elemento.
- Procura usted satisfacer las demandas de sus clientes.
- Cuáles son los tipos de informaciones más solicitadas por los clientes/usuarios.
- Cuando usted va a confeccionar el paquete semanal, lo hace con la participación de los clientes/usuarios.



- Deportes.
- Revistas.
- Sitios de anuncios.

4. ¿Cómo adquiere las informaciones que necesita?

- las compro
- alguien de mi familia que ya compró la comparte conmigo
- un vecino que ya compró la comparte conmigo
- mis compañeros de trabajo la comparten conmigo

5. ¿Con qué frecuencia usa usted los contenidos digitales que obtiene del paquete semanal?

- todos los días
- días alternos
- una vez por semana
- una vez al mes
- nunca

6. ¿Cómo selecciona usted, donde comprar los contenidos digitales del paquete semanal?

- por cercanía
- por calidad del servicio
- por el precio
- por tener la información que quiero
- por tener la información más actualizada.
- otras

7. ¿Cuándo usted precisa de alguna información específica que no se encuentra en el paquete semanal, la solicita a su proveedor?

- sí
- no
- a veces.

8. ¿Se siente satisfecho con el servicio que ofrece la persona a la cual le compra la información?

- sí
- no
- a veces.

9. Con cuáles de las siguientes características de prestación del servicio usted se ha encontrado cuando compra el paquete semanal.

- Falta de educación en el saludo.
- Carácter amable y buena atención.
- No me venden la información que deseo.
- Rapidez en el servicio.
- Poco conocimiento de la información que estoy comprando.
- Sugerencias de las informaciones que me pueden interesar.
- Mal trato en la relación interpersonal.
- Equivocación al devolver mi memoria flash.
- Demora al venderme la información.

¿Otras? Cuáles \_\_\_\_\_

10. Considera que los precios en que son vendidos los contenidos digitales del paquete semanal son asequibles con sus ingresos monetarios.

\_\_\_ sí      \_\_\_\_\_ no

11. Atendiendo a la calidad del servicio y a la relevancia que para usted posee los contenidos digitales del paquete semanal, los precios de su venta le resultan

\_\_\_\_\_ baratos      \_\_\_\_\_ accesibles      \_\_\_\_\_ caros

12. De acuerdo a su criterio le pedimos por favor exprese algunas acciones que cree pueden contribuir al mejor funcionamiento del servicio de venta del paquete semanal y de los contenidos digitales que lo integran.

---

---

---

---