



**INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS
NA EDUCAÇÃO**

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO EM EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS

Projeto de Pesquisa

**DEFINIÇÃO DE PERSONAS ENTRE USUÁRIOS DO PASSAPORTE PARA O
MUNDO: COMO AUMENTAR O ENGAJAMENTO**

Luciana Gatto Fonseca

**Nível micro - Ensino e Aprendizagem em Educação a Distância,
temática “Características dos Alunos”.**

Brasília, 29 de novembro de 2020



1. PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são as razões para o baixo engajamento em atividades assíncronas na educação corporativa a distância?

Como adequar a plataforma Passaporte para o Mundo para atender às necessidades de seus usuários e melhorar sua experiência no AVA.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil – é um Serviço Social Autônomo, ligada por contrato de gestão ao Ministério de Relações Exteriores, que tem por missão desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, atuando para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira.

Para alcançar os objetivos, a Apex-Brasil realiza ações diversificadas de promoção comercial que visam a promover exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior. A Agência também atua na produção de informações estratégicas sobre mercados internacionais, e, de especial interesse para este trabalho, na qualificação das empresas nacionais.

Há diversas razões para que um país estimule suas empresas a participar do comércio internacional: enquanto as exportações promovem o ingresso de divisas, por exemplo, as importações para buscar recursos podem aumentar a produtividade, melhorando o ambiente competitivo interno, entre outros benefícios.

Muitos países dependem fortemente de suas exportações, mas o grande mercado interno brasileiro é a principal razão para que, atualmente, apenas 0,5% das empresas brasileiras exportem seus produtos ou serviços, de acordo com as Estatísticas do Comércio Exterior, do Ministério da Economia. Essa situação pode ser uma ameaça para a economia interna, pois quanto menos expostas ao mercado internacional menos as empresas desenvolvem competências de atuação global, e piores serão suas condições de competir, inclusive no mercado interno.

Assim, a Apex-Brasil desenvolve atividades de sensibilização para o tema com bastante frequência, e realiza pesquisas periódicas com empresas brasileiras para entender suas necessidades para iniciar e ampliar exportações, inclusive



mediante abertura de operações próprias no exterior. Os resultados indicam, invariavelmente, a importância das capacitações e de informações qualificadas para habilitar profissionais para os desafios da internacionalização, sejam eles os empresários ou executivos contratados pelas empresas brasileiras.

Para fazer face a essas demandas, a Agência oferece os mais diversos cursos, seminários, workshops e palestras presenciais, de forma direta (realizada por funcionários da Apex-Brasil) ou com a contratação de especialistas, consultores de mercado ou instituições de ensino. O maior desafio a enfrentar é ganhar escala para atender a um número muito maior de empresas do que as que vêm participando das ações de promoção comercial. (Atualmente, a Apex-Brasil atende a cerca de 15.000 empresas anualmente. De acordo com o Mapa de Empresas do Governo Brasileiro, o país possui mais de 19,5 milhões de empresas. Mesmo que a maioria delas não desenvolva atividades compatíveis com o esforço exportador, ainda há um enorme potencial de crescimento no número de companhias que podem se beneficiar por realizar negócios internacionais).

Portanto, oferecer capacitação a distância é uma maneira de chegar aos locais mais remotos, mas também aos empresários que têm cada vez menos tempo para se dedicar à própria formação. Para isso, a Apex-Brasil criou, em 2014, o Passaporte para o Mundo, uma plataforma LMS de capacitação online, baseada em tecnologia contratada da empresa Saba (referência tecnológica na ocasião de sua contratação, há aproximadamente 6 anos).

Até 2017, o conteúdo do Passaporte para o Mundo estava fundado no oferecimento de videoaulas de 30 minutos a 2 horas, com a pretensão de cobrir todos os temas do comércio exterior, e sob uma perspectiva predominantemente teórica. O acompanhamento da plataforma indicava taxas muito baixas de interesse pelo conteúdo, com poucos cursos concluídos.¹

Considerando a necessidade de atualizar o conteúdo audiovisual e estabelecer o monitoramento regular da plataforma, ao final de 2016 a Apex-Brasil licitou a realização desses serviços, que vêm sendo realizados, desde o início de 2017, pela FIA Business School.

¹ Até 2017 as atividades de monitoramento eram realizadas esporadicamente, a partir de relatórios solicitados à empresa responsável pela manutenção tecnológica, e os resultados não foram registrados ou tratados de forma confiável. No entanto, documentos internos da Apex-Brasil, como Atas de reuniões e Notas Técnicas, atestam que o índice de conclusão dos cursos oferecidos à época era inferior a 10% dos cursos iniciados, e ainda assim esses concluintes eram, na maior parte, os próprios funcionários da Apex-Brasil.



O contrato previu a elaboração do plano pedagógico da plataforma, a produção de novo material audiovisual, sob demanda, e a oferta de tutoria para suporte aos usuários e monitoramento mensal do uso de conteúdo (serviços recorrentes remunerados mensalmente).

Assim, a partir dessa contratação, a plataforma passou a oferecer o conteúdo sobre negócios internacionais em instrumentos diversificados, como videoaulas, animações, jogos, entrevistas e tutoriais, com 5 a 7 minutos cada, e com uma perspectiva mais prática.

O material audiovisual continua em produção; aproximadamente 50% do conteúdo antigo foi retirado da plataforma, por estar desatualizado. As novas aulas são publicadas no Passaporte à medida em que são produzidas, sendo que algumas substituem material antigo, enquanto outras tratam de novos temas, não eram explorados anteriormente.

No entanto, a mudança mais relevante diz respeito ao projeto pedagógico, desenvolvido a partir de um mapa de competências para que uma empresa possa se internacionalizar, criado a partir de uma extensa pesquisa com instituições de ensino, órgãos públicos relacionados ao comércio exterior e empresas brasileiras.

Os usuários do Passaporte para o Mundo podem preencher um questionário, e, como resultado, recebem orientação sobre trilhas e cursos que podem ajudar no desenvolvimento das competências necessárias para a sua empresa e também para os próprios usuários, já que a ferramenta aborda tanto competências organizacionais quanto profissionais.

O serviço de tutoria é desempenhado por professores da FIA Business School, que têm por missão acompanhar e provocar discussões nos fóruns temáticos, criados para grupos de usuários interessados em questões específicas relacionadas à exportação, à expansão Internacional ou a investimentos. Nesses fóruns, os tutores estimulam a discussão entre usuários sobre assuntos pré-estabelecidos, ou a partir de questões levantadas no próprio grupo. Os tutores também podem fazer reuniões individuais com os usuários, por solicitação. Porém, as atividades com tutores, praticamente, não acontecem, por falta de interesse dos participantes.

Uma das razões que pode explicar o desinteresse pelos fóruns e pelas consultas individuais é a pouca conexão da plataforma com equipamentos móveis. Na verdade, a maioria do conteúdo pode ser acessado em telefones e tablets, mas o registro dos usuários ainda está baseado em endereços de e-mail, o que não incentiva as interações nas discussões informais nos fóruns.

Há, no entanto, ocasiões em que os tutores são demandados, com discussões profícuas: em algumas ações presenciais (cursos, workshops ou eventos de promoção comercial) se cria um grupo específico para os participantes no Passaporte para o Mundo, onde se inclui o material de trabalho, orientações

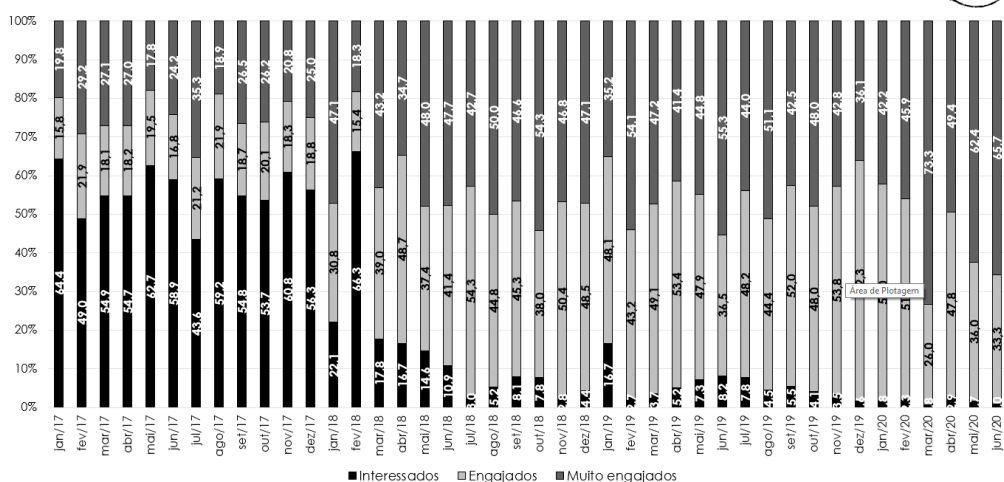


práticas e também fóruns de discussão especiais, mediados na plataforma pelos tutores. São atividades de curto ou curtíssimo prazo, e têm sido substituídas, com vantagens, por grupos criados no WhatsApp e repositórios de arquivos compartilhados em nuvem com usuários.

O monitoramento do Passaporte para o Mundo é realizado, mensalmente, pela FIA, e tem demonstrado aumento no consumo do conteúdo desde 2017 (quando os novos cursos começaram a ser publicados), como pode ser verificado na Figura 1, abaixo. Considera-se como interessado o usuário com apenas um acesso mensal²; como engajado o usuário com dois acessos mensais, e como muito engajados os usuários com pelo menos três acessos no ciclo mensal. O nível médio de engajamento na plataforma (ou seja, o percentual de usuários engajados e muito engajados) cresceu de 42,6% no período janeiro/junho de 2017 para 75,3% entre janeiro/junho de 2018, e seguiu aumentando nos anos seguintes: 92,7% entre janeiro e junho de 2019 e 98,3% no mesmo período de 2020.

Figura 1 – Nível de engajamento na plataforma

ATIVIDADE NO PPM



Fonte: Relatório Mensal Monitoramento FIA Julho/2020.

² Considera-se que houve um acesso mensal quando o usuário faz login na plataforma e clicou em qualquer conteúdo da plataforma.



É importante esclarecer que, ainda que os índices de engajamento e o nível de conclusão de cursos no Passaporte para o Mundo tenham crescido bastante nos últimos anos, o número absoluto de usuários ativos (com no mínimo um acesso mensal) é ainda muito baixo com relação ao total de usuários cadastrados e, mais ainda em relação ao público que a Apex-Brasil pretende atingir.

As atividades interativas com tutores não são monitoradas mensalmente pela FIA, dado o baixíssimo apelo entre os usuários. Tampouco é monitorado o interesse pelas atividades de capacitação presencial em comparação com as atividades da plataforma, dado que o escopo do contrato com a FIA não alcança ações que não estão relacionadas com o Passaporte para o Mundo.

Não se pode relevar o fato de que o público-alvo das ações da Apex-Brasil demonstra grande interesse pelos cursos e workshops presenciais. Mesmo sem dados comparáveis, as ofertas em formato tradicional sempre têm listas de espera quando são ofertados. O mesmo acontece com as atividades a distância síncronas, como webinars, que contam com um público médio de 120 pessoas por evento.

Por outro lado, os cursos presenciais não poderiam atender à demanda que se espera com a ampliação do número de empresas exportadoras. Portanto, a estratégia mais adequada para oferecer capacitação para empresas brasileiras precisa utilizar as vantagens do universo virtual e agregar elementos que atraiam a atenção e engajamento do público da Agência.

Em 2020, as restrições impostas pela pandemia da Covid-19 podem ter acelerado a aceitação das atividades a distância. Todos os cursos realizados por instituições de ensino em parceria com a Apex-Brasil começaram a ser oferecidos em versão virtual, com aulas síncronas e utilização do Passaporte para o Mundo como repositório de material, aproximando as duas modalidades de capacitação e sugerindo um caminho mais complementar entre elas. Essa interação já acontecia no caso dos webinars: após sua realização, os webinars são publicados integralmente no Passaporte para o Mundo em até 7 dias após a sua realização, e compõem os cursos da plataforma – sendo monitorados regularmente quanto aos acessos assíncronos, portanto.

Todo o processo de monitoramento do conteúdo do Passaporte para o Mundo está focado no conteúdo da plataforma, e não nos usuários. Cada uma das aulas produzidas pode ser avaliada quanto ao número de usuários que a utilizou e em que períodos. A taxa de engajamento, que considera os indivíduos e seu acessos, é considerada apenas de forma agregada, ou seja, não destaca a jornada de um usuário, e nem mesmo de grupos.

Ou seja, há, atualmente, uma base de dados sobre o material produzido, mas nenhum estudo analítico sobre os usuários e seus perfis.



Esse fato implica em dificuldades para a tomada de decisão sobre a evolução da oferta de capacitação pela Agência, já que é o interesse dos empresários e executivos das empresas brasileiras que vai justificar a destinação de recursos da Agência para essas ações.

Nos últimos dois anos, em especial, a Apex-Brasil vem sendo instada a buscar novas fontes de receita – até o momento, todo seu orçamento é oriundo de percentual de contribuição fiscal de empresas sobre pagamentos a seus trabalhadores. Esse recurso, portanto, é resultado de renúncia fiscal do Estado brasileiro; não é proveniente de repasses do Tesouro Nacional, mas tem origem pública.

Até o momento, a grande maioria das ações desenvolvidas pela Agência não é cobrada das empresas beneficiadas, ou não é cobrada integralmente. Esse modelo não é mais sustentável, de acordo com as considerações atuais do governo nacional. Assim, a Apex-Brasil desenvolveu seu planejamento estratégico para o período 2020/2023 considerando a necessidade de aumentar o percentual de recursos provenientes da remuneração da prestação de serviços a empresas brasileiras, o que compreende ações de promoção comercial, de suporte à atração de investimento estrangeiro e de qualificação dos empreendedores e executivos das empresas nacionais sobre temas ligados à internacionalização.

Em 2020, com a pandemia da Covid-19, o processo gradual de início de cobrança foi suspenso, para adequação do portfólio de serviços ao período de restrições de viagens e eventos internacionais. A Apex-Brasil já oferecia atividades a distância, mas para atender à demanda foram criados novos produtos online.

Nesse contexto, ter uma plataforma online se mostrou essencial; por outro lado, há a necessidade de estabelecer um novo modelo de AVA que permita a rentabilização, ao menos parcial, dos cursos, estudos e informações oferecidos no formato virtual.

Há ainda um outro fator do Planejamento Estratégico 2020/2023 que merece destaque: a Apex-Brasil entende que detém em seus quadros, e entre seus parceiros, um grande conhecimento sobre os temas do Comércio Internacional, o que pode vir a se tornar um grande ativo para a Agência. Para isso, há a intenção de incrementar a gestão do conhecimento para possibilitar o reconhecimento da instituição como referência para questões ligadas a negócios internacionais.

Há indicações, portanto, de maior destaque para as atividades de capacitação nos próximos anos; o engajamento do público-alvo nas ofertas da Agência, em especial na capacitação a distância, será determinante para o sucesso do seu Plano Estratégico.



3. OBJETIVOS

Objetivo geral

Identificar personas que representem os usuários da plataforma Passaporte para o Mundo, e criar plano de ação para aumentar o engajamento do público de interesse da Apex-Brasil nas atividades de capacitação da Agência.

Objetivos específicos

1 - Identificar 3 protopersonas que representem os usuários do Passaporte para o Mundo, a partir das experiências dos analistas da Apex-Brasil.

2 – Elaborar plano de ação para o desenvolvimento de pesquisa que possibilite a criação de personas de design, para representar o público de interesse das ações de capacitação da Apex-Brasil.

3 – Propor a adequação do plano pedagógico do Passaporte para o Mundo, com foco na experiência de seus usuários, e não no conteúdo.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Educação a Distância, Capacitação a Distância e o papel da Apex-Brasil

O papel da Apex-Brasil é apoiar empresas a desenvolver negócios internacionais, e é razoável assumir, assim, que uma das tarefas mais relevantes seja oferecer suporte para o desenvolvimento das competências necessárias para os empreendedores e profissionais do público-alvo.

A Agência atua, nesse contexto, como agente de educação corporativa, com o objetivo de oferecer serviços de capacitação em negócios internacionais para executivos e colaboradores de um grande número de empresas.

Esse modelo tem algumas características interessantes, porque a Apex-Brasil não é uma instituição de ensino, e não está envolvida em atividades de educação formal. Por outro lado, as ações de capacitação que oferece não têm sido direcionadas para seus próprios funcionários, mas para outras empresas (e a Agência não exerce, portanto, nenhuma pressão sobre os usuários para que iniciem, continuem ou finalizem os cursos e trilhas que oferece).

Enquanto grandes empresas são capazes de criar Universidades Corporativas para suprir as necessidades de capacitação de seus funcionários, as empresas menores precisam buscar formas alternativas para desenvolver as competências necessárias para manter sua competitividade.

Para atuar como uma Universidade Corporativa, a Apex-Brasil precisará tomar decisões estratégicas relacionadas à sua função, forma e financiamento, como definido por Paton, Peters e Quintas (2007), mas as suas características únicas também requerem atenção para três fatores relevantes:

1 – Como precisa atender a um grande número de empresas, não há possibilidade de atuação sem a adoção irrestrita da Educação a Distância; na verdade, segundo Martins (2012), “há uma indissociabilidade entre treinamento e os recursos de EAD”, já que, na atualidade, a conectividade entre profissionais é o pilar da capacitação profissional.

2 – Para se firmar como a instituição que oferece a capacitação necessária para que as empresas brasileiras atuem no mercado internacional, a Agência precisará pensar em suas ofertas como parte de um sistema integrado de educação corporativa, que reflita alguns princípios básicos como disponibilidade, perpetuidade, competitividade (oferta adequada de conteúdo), conectividade, e o desenvolvimento de parceiras, por exemplo (Ebboli, 2012a).

3 – Há consenso sobre a importância do conhecimento na competitividade das empresas, e também sobre a educação corporativa ser um sistema de desenvolvimento de pessoas, em que “trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade



do indivíduo de aprender" (MEISTER, 1999, p. 2, apud Cruz, 2010). Ou seja, a educação corporativa existe em função de pessoas, e o foco de qualquer capacitação são os indivíduos.

Perfil do público-alvo

Os dados registrados, até o momento, na plataforma de capacitação online da Apex-Brasil, o Passaporte para o Mundo, são muito pouco reveladores do perfil de seus usuários. As informações solicitadas sobre os usuários são, basicamente, restritas a elementos de contato, que são relacionados à empresa à qual o usuário está ligado.

Até 2016, a estratégia de oferta de conteúdo era bastante fechada: cada usuário somente tinha acesso a material relativo ao estágio de maturidade de sua empresa. Por exemplo, o representante de uma empresa não-exportadora não podia ver um curso disponível para empresas já internacionalizadas. Havia, inclusive, interfaces diferentes para diferentes grupos de empresas. Em meados de 2018 essa característica foi revista, e todos os usuários podem usufruir do conteúdo integral.

Essa alteração na oferta de conteúdo não afetou, no entanto, a política de concessão de acesso à plataforma, que sempre previu restrição para estudantes, por exemplo, bem como para consultorias, *trading companies*, comerciais exportadoras e mesmo instituições sem fins lucrativos. Em 2020, em função do cancelamento de atividades presenciais causadas pela pandemia de Covid-19, houve grande aumento na procura por informações sobre negócios internacionais, e a Agência resolver liberar a plataforma para qualquer interessado.

Observou-se, de forma recorrente nos últimos anos, que quanto mais dados se solicita no cadastro, há menos finalização de pedidos de acesso. Com a liberação para o público em geral, a solicitação de dados foi reduzida, o que piora o acompanhamento dos perfis dos usuários.

Conforme citado anteriormente, o engajamento nas atividades da plataforma cresceu nos últimos anos (observado desde o início do monitoramento pela FIA Business School), mas não há como analisar se a oferta dos cursos online colaboram com o objetivo de criar competências, porque o foco do monitoramento está no curso e não no usuário.

Há intenção de investigar o interesse do público para produzir material adequado, e monitorar a aquisição de competências, e não apenas a quantidade de usuários consumindo cada aula, curso ou trilha. Para isso, entende-se que a jornada do usuário precisa ser identificada, avaliada e aprimorada, e para isso é preciso obter mais informação sobre como diferentes perfis de usuários utilizam a plataforma.



Persona

A identificação dos públicos de interesse de qualquer instituição deveria ser sua prioridade, já que estabelecer canais de comunicação direcionados aumenta a eficiência e aproxima a instituição de seus objetivos estratégicos. Mapear e classificar os públicos de interesse para abrir os canais de comunicação com eles é importante, e as *“classificações de público propostas em relações públicas, juntamente com a noção de personas na perspectiva da tecnologia (focada no usuário) e do ponto de vista do marketing (focado no cliente), podem tornar mais prático o mapeamento de públicos, levando em conta suas expectativas e necessidades, para que as organizações possam de fato entender os objetivos dos indivíduos que formam o público e definir com eficácia e agilidade os canais e meios de comunicação que devem ser utilizados na construção de relacionamento”* (STURMER, 2019).

Para classificar os públicos de uma instituição, França (2012) propõe uma conceituação lógica, que teria 3 categorias: os públicos essenciais (dos quais a organização depende para existir), não essenciais (que estabelecem relações de interesse nas atividades da organização) e de interferência (grupos externos à organização, que interferem no cenário no qual ela atua e que apresentam participação representativa perante a opinião pública e o mercado).

Apesar de completa, essa conceituação não parece responder às necessidades cotidianas das instituições no estabelecimento de relações com seus públicos. Assim, são mais comuns as segmentações demográficas ou geográficas, já que ao identificar grupos de pessoas por sua idade, sexo, local de residência ou trabalho, por exemplo, pode ser possível classificar os públicos de acordo com suas características em comum.

No entanto, essa segmentação de públicos não permite às instituições compreender os indivíduos que compõem o público, conhecer suas crenças, preocupações e estilos de vida, e assim *“particularizar as mensagens, responder a uma necessidade percebida e oferecer argumentação de ação lógica”* (FRANÇA, 2012).

Nesse contexto, o conceito de persona se estabeleceu na indústria de tecnologia como uma tentativa de melhorar o resultado das empresas a partir de uma melhor experiência do usuário com seus produtos ou serviços, para o que era necessário conhecê-lo com mais detalhes. Percebeu-se que uma boa estratégia para esse fim seria criar personagens fictícios que pudessem agregar as características de um grupo de clientes, determinados por pesquisas com indivíduos reais. Esses personagens fictícios, ou personas, podem apoiar o trabalho das empresas, já que as suas opiniões e comportamentos foram mapeados e estão disponíveis para a indústria.

De acordo com Viana (2012), *“personas são arquétipos, personagens ficcionais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre*



consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente”.

Segundo Cooper (2014, apud STURMER, 2019), existem três categorias de personas:

- Personas de marketing – construídas com base em informações demográficas e comportamentais para determinar quais tipos de clientes serão receptivos a produtos, serviços ou mensagens, mas não no processo de definição de um produto ou serviço;
- Protopersonas – personagens baseados em pesquisas secundárias ou na percepção de profissionais que têm algum conhecimento sobre seus usuários. São utilizadas quando há limitações de tempo ou recursos para realizar pesquisas apropriadas;
- Personas de design – elaboradas a partir de pesquisas de campo e pessoas reais, e devem retratar os objetivos do usuário com relação às suas dores, tarefas cotidianas e necessidades percebidas, com o objetivo de descrever seu comportamento e permitir o desenvolvimento de produtos e serviços de acordo com suas aspirações.

De acordo com Grudin e Pruitt (2002), personas são o modo mais eficiente de criar produtos adequados ao público-alvo; o método alternativo, que também é utilizado para essa finalidade, é desenhar cenários, em formato de histórias, em que personagens possam ser “observados” nas suas necessidades e no uso dos produtos que serão desenvolvidos. Ocorre que os cenários não prescindem do detalhamento dos personagens se quiserem ter alguma acurácia. Assim, a elaboração do cenário, na verdade, pode ser uma etapa posterior à identificação de personas.

A Apex-Brasil pode se valer da identificação de personas entre os usuários do Passaporte para o Mundo, de forma a iniciar o processo de aprimoramento da experiência dos usuários da plataforma, adequando a oferta de valor mais adequada aos diferentes perfis, monitorar o engajamento e, eventualmente, identificar estratégias para a rentabilização parcial/total dos cursos oferecidos.

Personas no Passaporte para o Mundo

Para utilizar personas para atender seus objetivos, a Apex-Brasil precisará desenvolver pesquisas primárias com o seu público-alvo, inclusive com colaboradores de empresas brasileiras que ainda não utilizam o Passaporte para o Mundo. No entanto, prevê-se que a construção dessa pesquisa, sua aplicação, análise e elaboração de nova estratégia podem tomar, ao menos, 4 meses. Além disso, em função da pandemia de Covid-19, a Agência suspendeu a realização de pesquisas com empresas, por entender que os resultados podem ser contaminados pela situação e refletir apenas as reflexões de curto prazo sobre os planos de internacionalização.



Por outro lado, os contratos com os atuais prestadores de serviços do Passaporte para o Mundo – Saba para base e manutenção tecnológica e FIA Business School para produção de conteúdo e monitoramento – serão encerrados no final de 2021, e a contratação de serviços dessa natureza toma vários meses.

Portanto, a Agência já iniciou as discussões de levantamento de requisitos técnicos para as licitações de plataforma LMS/LXP, e de provedores de material audiovisual e serviços de *data analytics*, que deverão ser integrados ao sistema de gestão de relacionamento com clientes.

O conjunto desses fatores limita a possibilidade de uso de personas de design como uma ferramenta de suporte à decisão sobre o melhor modelo de utilização do Passaporte para o Mundo para os objetivos da Apex-Brasil. Nesse contexto, a elaboração de protopersonas, utilizando os conhecimentos dos funcionários da Agência sobre os usuários e sobre as empresas atendidas, pode servir como base para construir pesquisa posterior, e ajudar na formatação dos requisitos para a nova plataforma.

Identificação de Protopersonas

Algumas áreas da Apex-Brasil realizaram discussões, em 2020, para identificar diferentes perfis entre os colaboradores das empresas brasileiras atendidas pela Agência, e o resultado mostra três diferentes representações desses grupos³:

- 1) Empresário ou funcionário responsável pela internacionalização de micro ou pequena empresa produtora de bens, sem experiência em negócios internacionais, sem conhecimentos sobre como desenvolvê-los, com pouco acesso a informações e estatísticas – perfil PEIEX;
- 2) Empresário ou funcionário responsável pela internacionalização de empresa média ou grande, já com experiência em exportação de bens e serviços e com interesse em ampliar o envolvimento da empresa nos mercados internacionais – perfil INT;
- 3) Empresário ou funcionário responsável pela internacionalização de startup ou empresa de tecnologia com produto/serviço digital, com histórico de desenvolvimento focado em atuação global – perfil Tech.

³ Os 3 diferentes perfis foram nomeados utilizando o produto ou área da Apex-Brasil mais identificada com cada grupo:

- PEIEX – Programa de Qualificação para Exportação da Apex-Brasil, oferecido para empresas não-exportadoras;

- INT – Internacionalização, termo relacionado a empresas que pretendem abrir operações no exterior;

- Tech – o termo designa empresas com ofertas de valor digitais, atendidas por diversos produtos da Agência.

A seguir, descreve-se como os perfis foram definidos pelas diferentes áreas da Apex-Brasil:

1 - Perfil PEIEX

Em outubro de 2019, em encontro que reuniu 60 profissionais de 35 núcleos do PEIEX, discutiu-se sobre o perfil dos empreendedores atendidos pelo Programa, e a conclusão foi representada conforme demonstra o Quadro 1, abaixo.

Quadro 1 – Perfil do Empresário do PEIEX

<p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empreendedor • Persistente • Resiliente/Adaptabilidade • Capacidade de aprender • Ousadia • Assume riscos • Desconfiado (não conhece a Apex) • Capacidade de persuasão • Líder 	<p>Identificadores sociodemográficos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura da não exportação • Diversidades regionais • Empresas familiares/sucessão • Idades e pensamentos variados • Concentração do gênero masculino
<p>Necessidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos (fiscais, apoio) • Sustentabilidade financeira • Qualificação própria e de sua equipe • Conhecimento e consultoria • Planejamento • Atenção e acompanhamento na execução • Parcerias • Segurança para a tomada de decisão (nível nacional e estadual) 	<p>Objetivos e Aspirações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exportar • Aumentar o faturamento • Reconhecimento • Visibilidade do produto e da marca • Expansão • Imagem do Brasil • Melhoria tecnológica e de processo

Fonte: Ata do 1º Encontro Nacional do PEIEX, 2019.

Com os achados desse encontro de 2019, e de acordo com colaboradores da equipe da Coordenação de Qualificação da Apex-Brasil, o perfil dos empresários ou funcionários de pequenas empresas produtoras de bens, sem experiência nem cultura exportadora, é representado por um homem de meia idade, sócio da empresa, de cidades no interior do país, com grau de instrução em nível médio, sem conhecimento de línguas estrangeiras, com muita confiança no seu produto mas com pouca informação sobre como mensurar sua competitividade internacional, sem informações sobre como acessar serviços oferecidos pelas instituições públicas e privadas.



2 – Perfil INT

Em agosto de 2020, a equipe da Coordenação de Internacionalização da Apex-Brasil se reuniu para discutir o perfil dos empresários ou executivos atendidos pelo Programa de Internacionalização, que possui soluções para empresas que pretendem abrir novas operações próprias no exterior.

Como oferece atendimento customizado para as empresas, a equipe tem contato direto com os representantes das empresas, e conhece relativamente bem seu perfil⁴.

A equipe da CINT considera que o perfil INT é representado por homem de 50 anos, executivo contratado para executar projeto de expansão internacional, que está nos maiores centros do país, com experiência em comércio exterior, mas sempre no Brasil, tem nível avançado em pelo menos uma língua estrangeira, formação superior, tem confiança na capacidade de crescimento de sua empresa, mas não costuma conhecer seus competidores globais. Ele tem informações incompletas sobre as possibilidades de apoio de instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, para seu investimento no exterior.

3 – Perfil Tech

A Apex-Brasil vem atendendo empresas de tecnologia há muitos anos, inclusive startups. Mas, nos últimos anos, o país tem assistido a um grande crescimento no número de empresas que se utilizam do ambiente digital para oferecer serviços mais dinâmicos e eficientes, e com modelos de negócios diferentes dos tradicionais.

De acordo com a Associação Brasileira de Startups (Abstartups), o Brasil conta atualmente com mais de 13,4 mil startups, — crescimento de 34% em relação a 2018, quando eram 10 mil empresas. E 22 vezes mais do que em 2011, quando eram 600 apenas.

A maioria dessas startups já se estabelece com foco no mercado global, e, portanto, o processo de internacionalização integra sua estratégia desde a criação do negócio. Assim, elas buscam suporte para alcançar outros mercados, e a Apex-Brasil dispõe de várias ofertas de apoio para esse grupo de empresas.

Assim, a Agência tem acesso mais próximo aos empreendedores, com o envolvimento de diversas áreas no atendimento a programas como o StartOut

⁴ A autora faz parte da equipe da Coordenação de Internacionalização da Apex-Brasil, e participou da análise do perfil dos empresários.



Brasil⁵, por exemplo, e para traçar o perfil Tech é possível contar com diversas estatísticas próprias e do mercado, usando bases de dados da Abstartups ou de outros agentes do ecossistema de inovação.

O perfil Tech pode ser representado por homem de 35 anos, fundador da empresa, sediado em São Paulo, com experiências internacionais anteriores e fluência em inglês, formação superior, com pós-graduação, bom entendimento de metodologias ágeis para o planejamento de suas ações, com muita confiança no serviço que oferece mas pouco poder de análise sobre sua competitividade no mercado global, e dificuldade para avaliar adaptações necessárias em sua oferta. Ele tem informações incompletas sobre as possibilidades de apoio de instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, para seus negócios no exterior.

O Quadro 2, abaixo, resume as informações sobre as protopersonas que podem representar três diferentes grupos de usuários da plataforma Passaporte para o Mundo.

Quadro 2 – Protopersonas do Passaporte para o Mundo

Perfil	Peiex	INT	Tech
Tipo de Empresa	Indústria	Indústria e serviços	Startup
Setores	Têxtil	Máquinas e Equipamentos	Tecnologia
Localização	Cidade do interior (NE)	Capital da região Sul	Estado de São Paulo
Formação	Nível médio	Graduação	Pós-Graduação
Experiência Comércio Exterior	Sem experiência	Experiência no comércio exterior	Experiência internacional
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	45 anos	50 anos	35 anos
Línguas Estrangeiras	Nível básico	Nível avançado	Fluente
Compreensão sobre Competitividade Internacional	Desconhece competidores no mercado internacional	Identifica competidores nacionais/regionais	Identifica competidores globais
Busca Apoio para Internacionalização	Desconhece possibilidades de apoio	Conhece alguns programas nacionais	Conhece programas nacionais e internacionais
Função	Sócio	Executivo	Fundador

Fonte: Elaborado pela autora.

⁵ 3 O StartOut Brasil é um programa de apoio à internacionalização de startups brasileiras, desenvolvido em parceria pela Apex-Brasil, Ministério de Relações Exteriores, Ministério da Economia, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), e Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec).



A identificação das protopersonas pode apoiar a Apex-Brasil, no curto prazo, no levantamento dos requisitos mínimos necessários em suas próximas licitações de serviços relacionados com a plataforma Passaporte para o Mundo, e servir como base para a criação de conteúdo para a plataforma até a implantação de novo modelo pedagógico focado na experiência do usuário.

Além disso, as protopersonas também podem apoiar a Gerência de Comunicação a desenvolver também personas de marketing para incrementar e segmentar os planos de comunicação com os interlocutores da Agência. Nesse caso, parece certo que haverá mais perfis a criar, já que a Apex-Brasil se relaciona também com outros atores com interesse no comércio internacional, como órgãos públicos, academia, instituições estrangeiras e organismos internacionais, associações de indústrias, entre outros.

Plano de Ação

Esse trabalho tem por objetivo elaborar um plano de ação para o desenvolvimento, pela Apex-Brasil, de personas de design que representem os clientes da plataforma Passaporte para o Mundo, de forma a sustentar a criação da melhor estrutura e conteúdo na plataforma para uma boa experiência dos usuários, conseqüentemente o aumento de seu engajamento nas atividades de capacitação propostas no AVA e, eventualmente, a rentabilização das ofertas de cursos e trilhas disponíveis online.

Para isso, propõe-se a utilização das protopersonas identificadas neste trabalho como a hipótese prévia das personas de design. Gonçalves e Bonacin (2018) entendem que o desenho de produtos complexos demanda a determinação das personas de design requer riqueza de detalhes para aproximar os personagens fictícios dos usuários-alvo do produto a ser desenvolvido.

Para Pruitt e Adlin (2006, apud RODRIGUES, 2015), uma persona de design precisa ter determinados seu *“nome; características físicas, mentais e biológicas; idade; uma história de vida; e uma representação visual”*.

Portanto, a criação das personas de design do Passaporte para o Mundo demandará a realização de pesquisa primária com usuários da plataforma e com empresários e/ou executivos de empresas brasileiras que ainda não utilizam os serviços de capacitação da Apex-Brasil. Com dados reais sobre número suficiente de representantes de seu público de interesse, a Agência poderá, então, criar personas de design úteis ao desenvolvimento de suas atividades de capacitação.



5. METODOLOGIA

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
5W	WHAT?	Para aprimorar os serviços de qualificação para o comércio exterior que oferece a empresas brasileiras, a Apex-Brasil planeja rever o projeto pedagógico de seus serviços de capacitação, para adequá-los ao interesse do seu público-alvo e, conseqüentemente, aumentar o engajamento nas atividades ofertadas em sua plataforma online, Passaporte para o Mundo. A Agência pretende que o novo modelo de capacitação tenha promova uma excelente experiência dos usuários, de modo a atingir um número maior de empresas e a permitir a rentabilização, total ou parcial, do conteúdo do AVA.
	WHERE?	A plataforma de capacitação online Passaporte para o Mundo é um serviço que a Apex-Brasil oferece a empresas brasileiras em ambiente virtual, disponível na rede mundial de computadores.
	WHY?	A Apex-Brasil tem por missão promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. É importante aumentar o número de empresas participantes do esforço exportador para que o país se beneficie mais desse trabalho; assim, capacitar as empresas brasileiras é determinante para o sucesso da Agência. Até o momento, o foco das ações de capacitação tem sido dirigido ao conteúdo que se acredita ser necessário para o desenvolvimento de competências, mas o engajamento do público-alvo tem ficado abaixo das expectativas. Para melhorar esse resultado, pretende-se aprimorar a oferta de capacitação, dando mais atenção ao usuário e sua experiência na plataforma.
	WHEN?	Desde 2019, a Agência está se preparando para contratar novos serviços de base tecnológica para o Passaporte para o Mundo, e começa, em dezembro de 2020, o levantamento de requisitos para futuro processo licitatório, com a previsão de iniciar a implantação do novo modelo em 2022. O



PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
		desenvolvimento de personas, que subsidie a criação do novo modelo da plataforma de capacitação, assim, deveria acontecer até abril de 2021.
	WHO?	Em 2020, devido a mudança organizacional, o Passaporte para o Mundo passou a ser responsabilidade da Coordenação de Qualificação da Apex-Brasil; também foi criada uma nova área, a Coordenação do Projeto ECEX (Escola de Comércio Exterior), ambas vinculadas à Gerência de Competitividade e Ensino – GCE. Com a participação das áreas de apoio, como TI, Aquisições e Contratos, entre outras, caberá a GCE desenvolver o novo modelo de qualificação, com foco na experiência do usuário e com conteúdo adequado às suas necessidades.
2H	HOW?	A Apex-Brasil dispõe de equipe qualificada para desenhar, desenvolver e analisar pesquisa primário com o objetivo de construir personas de design. A própria Agência também possui competência na utilização de metodologias ativas, para o desenho de personas de design que apoiarão a criação de conteúdo e do próprio modelo da plataforma. Estima-se que o instrumento mais utilizado, após a pesquisa, seja o Mapa de Empatia, mas também o Canvas da Proposta de Valor e outros que podem ser criados especificamente para essa atividade de análise dos dados e criação de personas de design.
	HOW MUCH?	A Apex-Brasil dispõe de equipe qualificada e de recursos (softwares de criação de <i>surveys</i> , estatísticos, de desenho de canvas, CRM, comunicação para entrevistas, realização de eventos online, serviços de impressão, espaço físico) necessários para a realização da pesquisa e também para a elaboração das personas de design. Não se prevê custo adicional nessa etapa. A contratação de novo modelo de plataforma de capacitação demandará orçamento compatível com o que já é executado atualmente, de acordo com pesquisa realizada em 2020 pela TI da



PERGUNTAS-CHAVE	DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
	Agência. A fase de implementação, de acordo com os trabalhos de preparação para o levantamento de requisitos, deve requerer contratações adicionais, como gestão de atividades educacionais (secretaria de cursos, por exemplo), produção de conteúdo próprio (além da contratação de empresa para o conteúdo perene da plataforma, a Agência vem produzindo material próprio, de cunho mais volátil), e essas etapas posteriores ainda estão sendo identificadas para estruturação de orçamento.

6. RESULTADOS

Há pouco engajamento dos usuários do Passaporte para o Mundo, em especial nas atividades assíncronas, o que poderia levantar questionamentos sobre a validade da manutenção da plataforma. Por outro lado, há concordância entre Governo, academia e mercado sobre a importância da qualificação do empresariado brasileiro para que participem do esforço exportador. Para alcançar a escala necessária de capacitações, não há como abrir mão das atividades a distância.

Naturalmente, para aumentar o engajamento nos cursos propostos no AVA da Apex-Brasil, seria necessário investigar o que pensam os usuários (atuais e potenciais), e quais são suas prioridades. Mas, para conduzir essa pesquisa, seria necessário ter um mínimo conhecimento sobre esse público.

A Apex-Brasil vem desenvolvendo conteúdo, e monitorando o seu consumo, mas não possui dados qualitativos sobre os usuários. E, por outro lado, precisará tomar decisões sobre o modelo de capacitações a distância que adotará nos próximos anos, já que seu contrato com a empresa Saba, detentora das licenças do software que dá base tecnológica ao Passaporte para o Mundo, vencerá ao final de 2021, sem possibilidade de renovação. Um processo licitatório para a contratação de um LMS é longo, e, portanto, já está em vias de ser iniciado, sem que seja possível desenvolver pesquisa primária com empresas nacionais.

Por essas razões, esse trabalho se propôs a identificar alguns perfis típicos dos usuários do Passaporte para o Mundo, baseados na experiência de colaboradores da Apex-Brasil, que pudessem servir como uma primeira tentativa de “ouvir” os usuários, para começar a compreender seus anseios e necessidades. Esses perfis podem ser classificados como protopersonas, personagens fictícios, ainda sem maiores detalhes, que demonstram a intenção



de mudar o foco das atividades de capacitação a distância, oferecendo conteúdo e atividades de capacitação de acordo com o interesse do público-alvo.

Esse resultado não é suficiente para embasar a elaboração do novo projeto pedagógico da plataforma, mas o primeiro passo na construção de personas de design, baseadas em dados obtidos em pesquisa primária com o público-alvo.

Assim, foi elaborado um plano de ação para balizar a próxima fase de investigação, a ser concluída em aproximadamente 4 meses, para dar suporte à elaboração do edital que instruirá o próximo processo licitatório, com vistas a oferecer conteúdo adequado e uma boa experiência nas atividades de capacitação da Apex-Brasil.

Há mais questões a considerar, para próximas investigações: quais são as competências necessárias para um profissional do comércio exterior em um momento em que as sociedades sofrem grandes impactos causados pelas novas tecnologias? Como a transformação digital afetará a competitividade das empresas nos próximos anos?

7. APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Apex-Brasil é um Serviço Social Autônomo, cujo orçamento provém de renúncia do Governo sobre contribuições sociais das empresas brasileiras. Não se trata, portanto, de ente da Administração Pública, mas a origem dos seus recursos determina o controle de suas ações por contrato de gestão, e aumenta a responsabilidade da Agência sobre a execução de suas atividades.

A Apex-Brasil desenvolve diversos projetos em parceria com instituições públicas, com as quais mantém um relacionamento baseado em cooperação para o atingimento de um objetivo comum – aumentar a participação do Brasil no comércio internacional.

Assim, se a Agência for bem sucedida na oferta de capacitação para as empresas brasileiras há benefícios para todo o grupo de órgãos que estão envolvidos nesse esforço.

Além disso, ao conhecer melhor o seu público-alvo, a Apex-Brasil poderá utilizar melhor os seus recursos, que têm origem pública.



8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABSTARTUPS (Associação Brasileira de Startups). **Startupbase**. Disponível em <https://startupbase.com.br/home/stats>. Acesso em 02/11/2020.

BRASIL. **Mapa de Empresas**. Governo Digital do Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas>. Acesso em 12/10/2020.

BRASIL. **Estatísticas do Comércio Exterior. Empresas brasileiras Exportadoras e Importadoras**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>. Acesso em 12/10/2020.

BURGE, Liz. **Beyond andragogy: some explorations for distance learning design**. In: Journal of Distance Education /Revue de L'enseignement à Distance, 1998.

CARDOSO, I. M. **Andragogia em ambientes virtuais de aprendizagem..** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2006.

CRUZ, D. **Educação Corporativa: a Proposta Empresarial no Discurso e na Prática**. Educação em Revista, v.26, n.02, p.337-358. Belo Horizonte, 2010.

EBOLI, M. Sistema de educação corporativa e a EAD. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Educação a distância: o estado da arte. v. 2**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012a.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis. In: Casarini, F. G., Baumgartner, M., (orgs.), **Educação Corporativa – Da Teoria à Prática**, 1 ed, São Paulo: Editora Senac, 2012b.

FILATRO, A. [et al]. **Design instrucional 4.0: inovação em educação corporativa**. Edição do Kindle. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

FILATRO, A.; CAIRO, S. **Produção de conteúdos educacionais**. Edição do Kindle. São Paulo: Saraiva, 2015.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica**. 3ª ed. - São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2012.

GASPAR, R. P.; BONACIN, R.; GONÇALVES, V. P. **Designing IoT solutions for elderly home care: a systematic study of participatory design, personas and semiotics**. In: Proc. of. *International Conference Universal Access in Human-Computer Interaction (UAHCI)*, LNCS v. 10908, pp. 226-245. 2018.



GRUDIN, J. PRUITT, J. **Personas, participatory design, and product development: An infrastructure for engagement.** Proc. PDC 2002, 144--161. Disponível em: <https://www.ece.uvic.ca/~aalbu/CENG%20412%202009/scenarios%20and%20personas.pdf>. Acesso em 15/11/2020.

MARTINS, H. Educação corporativa: educação e treinamento nas empresas. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Educação a distância: o estado da arte.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PATON, R.; PETERS, G.; QUINTAS, P. **Estratégias de Educação Corporativa: universidades corporativas na prática.** Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Brasília, 2007.

RODRIGUES, K. et al. **Personas-Driven Design for Mental Health Therapeutic Applications.** Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) SBC Journal on Interactive Systems, volume 6, number 1, 2015, p. 18-34.

SIEMENS, G. **Conectivismo, uma teoria de aprendizagem para a idade digital.** 2004. Disponível em: <http://humana.social/conectivismo-una-teoria-da-aprendizagem-para-a-era-digital/>. Acesso em 15/01/2020.

SIEMENS, G. **Uma breve história da aprendizagem em rede.** 2008. Disponível em: <http://humana.social/uma-breve-historia-da-aprendizagem-em-rede/>. Acesso em 15/02/2020.

SIEMENS, G. **A informação torna-se conhecimento através das conexões.** 2010. Disponível em: <http://www.educare.pt/educare/Educare.aspx>. Acesso em 15/02/2020.

SILVA, R. A educação corporativa: universidades corporativas. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Educação a distância: o estado da arte.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

STURMER, Adriana et al. **Comunicação Estratégica: Públicos de Interesse e Persona Organizacional.** Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador, SC, Brasil, p. 25-43, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.33362/visao.v8i1.1728>>. Acesso em 19/09/2020.

VIANNA, M. et al. **Design em Thinking - Inovação negócios.** 2 ed. [e-book]. MJV Technology & Innovation. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.